

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PERUM PERHUTANI KPH KEDIRI**

**Disusun oleh:  
CHANDRA ARIF PUTRA RAMADHAN  
NIM: 115020205111003**

**SKRIPSI  
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI PADA PERUM PERHUTANI KPH KEDIRI**

Yang disusun oleh:

Nama : Chandra Arif Putra Ramadhan

NIM : 115020205111003

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertanggung jawabkan di depan dewan penguji pada tanggal 4 mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat diterima.

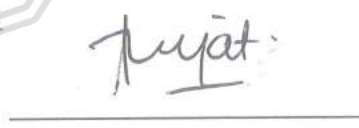
1. Dodi Wirawan Irawanto, SE, Mcom, Ph.D  
NIP . 19761210 200312 1 002  
(Dosen Pembimbing)



2. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE, ME, EPHR  
NIP . 19580529 198403 1 002  
(Dosen Penguji 1)



3. Dr. Wahdiyat Moko, SE, MM, EPHR  
NIP . 19590726 198601 1 001  
(Dosen Penguji 2)



Malang, Juli 2018  
Ketua Program Studi S1  
Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE, MS, CSRS, CFP  
NIP . 19601111 198601 2 001



## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Perhutani KPH Kediri )

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

*The Influence of Style Leadership and Commitment Organization of the Performance of the Employees (Study On Perum Perhutani KPH Kediri)*

Yang disusun oleh :

Nama : Chandra Arif Putra Ramadhan

NIM : 115020205111003

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

KPS S1. Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP

NIP.19601111 198601 2 001

Dosen Pembimbing

(Dodi Wirawan Irawanto, SE, Mcom, Ph.D)

NIP. 19761210 200312 1 002







## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

Nama : Chandra Arif Putra Ramadhan  
Tempat/Tgl. Lahir : Malang/ 22 Maret 1993  
Nomor Induk : 115020205111003  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Desa Curungrejo Rt 10 Rw 04 no.345 Kec. Kepanjen Malang

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Perhutani KPH Kediri )

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku ( dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 30 April 2018

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan



Dodi Wirawan Irawanto, SE, Mcom, Ph.D  
NIP. 19761210 200312 1 002

Chandra Arif Putra Ramadhan  
NIM. 115020205111003







PERHUTANI

## PERUM PERHUTANI DIVISI REGIONAL JAWA TIMUR KESATUAN PEMANGKUAN HUTAN KEDIRI

### SURAT KETERANGAN

Nomor: 01/016.3/SDM/Kdr/Divre Jatim/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan Kediri, menerangkan bahwa Mahasiswa UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG :

Nama

: CHANDRA ARIE PUTRA R

Nomor Induk Mahasiswa

: 115020205111003

Kelas/Kompetensi Keahlian

: MANAJEMEN

Telah mengadakan penelitian dan pengisian KUISIONER dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan" di Perum Perhutani KPH Kediri untuk penelitian penulisan skripsi pada tanggal 03 s.d 15 Januari 2018

PERHUTANI

Kediri, 16 Januari 2018

ADMINISTRATUR



R. RAHMANTO TRIMAHONO, S.Hut.MM  
PHT 19680628199609100

## ABSTRAK

**Chandra Arif Putra Ramadhan (115020205111003). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Dosen Pembimbing: Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D.**

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

Riset ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah cara yang digunakan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang berwenang mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dimaksud yaitu kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginannya untuk mencapai tujuan dari organisasi tempatnya bekerja. Sementara itu, kinerja karyawan yang dimaksud yaitu kesediaan karyawan untuk melakukan tugas dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Data penelitian ini dianalisis secara statistik melalui analisis regresi linier berganda (*multiple regressions*).

Berdasarkan hasil riset maka periset menyimpulkan: 1) gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang terjadi, maka secara otomatis kinerja karyawan juga meningkat; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan baik, maka kinerja karyawan meningkat juga; 3) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika komitmen karyawan terhadap organisasi baik, maka kinerja karyawan juga meningkat.



## ABSTRACT

**Chandra Arif Putra Ramadhan (115020205111003). Influence of Leadership Style and Organizational Commitment to Employees' Performance of Perum Perhutani KPH Kediri. Advisor: Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D.**

**Keywords:** Leadership Style, Organization Commitment, Employees' Performance

This research aims to analyze the influence of leadership style and organizational commitment to employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. The style of leadership is the way that a person used in carrying out his duties and responsibilities as an authorized leader affecting employees to work together to achieve organizational goals. Organizational commitment is the loyalty of employees to the organization and their desire to achieve the goals of the organization where they work. Meanwhile, the employees' performance is the willingness of employees to perform the task and refine it in accordance with the responsibility with the expected results.

This research used a quantitative approach that aims to determine the influence of leadership style and organizational commitment to employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Data collection technique is using questionnaire. The data then analyzed statistically by using multiple regressions analysis.

Based on the results of research, the researcher concluded: (1) Leadership style and organizational commitment simultaneously affect the improvement of employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Thus, the better of leadership style and organizational commitment that occurs then the automated performance of employees also increases. (2) Leadership style affect the improvement of employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Thus, if the leadership style applied to subordinates is good then employees' performance also increases. (3) Organizational commitment affect the improvement of employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Thus, if the employee's commitment to organization is good then employees' performance also increases.

## KATA PENGANTAR

Periset panjatkan puji syukur kepada Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan karunia-Nya semata maka Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tanpa ada halangan yang berarti. Periset juga mengucapkan terima kasih sebagai rasa hormat dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, saran, maupun motivasi dalam proses penulisan Skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS., selaku Rektor Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Nurkholis, M.Bus., Ak., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Siti Aisiah, SE., MS., CSRS., CFP, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D, selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberi petunjuk dengan penuh kesabaran dan memberikan motivasi yang begitu besar dalam proses penulisan Skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME, selaku Dosen Penguji I, yang telah memberi petunjuk yang sangat berharga dan memotivasi periset dalam menyusun Skripsi ini.
6. Bapak Dr. Wahdiyat Moko, SE., MM, selaku Dosen Penguji II, yang telah memberi petunjuk yang sangat berharga dan memotivasi periset dalam menyusun Skripsi ini.



7. Kedua orang tua periset dan seluruh keluarga periset, yang telah memberi dorongan moril maupun material, sehingga periset mampu menyelesaikan Skripsi ini dengan baik dan lancar.
8. Bapak R. Ratmanto Trimahono, S.Hut., MM, selaku Administratur/ KKPH Kediri yang telah memberikan izin untuk melaksanakan riset di sana.
9. Seluruh karyawan Perum Perhutani KPH Kediri yang telah bersedia menjadi responden dalam riset ini, yang dengan sukarela membantu periset dalam proses penelitian dan proses pengumpulan data di lapangan.
10. Seluruh rekan mahasiswa Universitas Brawijaya, khususnya Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), serta semua pihak yang tidak dapat periset sebutkan satu per satu, yang telah memotivasi periset dalam upaya menyelesaikan Skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan berkah yang berlimpah kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan Skripsi ini. Akhirnya periset berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya guna pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ilmu manajemen dan penelitian ilmiah.

Malang, 31 Mei 2018

Chandra Arif Putra Ramadhan

## DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan Pembimbing .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Orisinalitas .....	iii
Abstrak .....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Gaya Kepemimpinan .....	10
2.1.1 Pengertian kepemimpinan .....	10
2.1.2 Macam-macam gaya kepemimpinan .....	13
2.1.3 Indikator gaya kepemimpinan yang efektif .....	22
2.2 Komitmen Organisasi .....	23
2.2.1 Pengertian komitmen organisasi .....	23
2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi .....	25
2.2.3 Indikator komitmen organisasi .....	27
2.3 Kinerja Karyawan .....	28
2.3.1 Pengertian kinerja karyawan .....	28
2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan .....	31
2.3.3 Indikator kinerja karyawan .....	32
2.4 Penelitian Terdahulu .....	33
2.5 Kerangka Berpikir .....	35
2.6 Hipotesis .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	40
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	40
3.2.1. Populasi .....	40
3.2.2. Sampel .....	41
3.2.3. Teknik pengambilan sampel .....	41
3.3. Variabel .....	41
3.3.1. Klasifikasi variabel .....	41
3.3.2. Definisi konseptual variabel .....	42
3.3.3. Definisi operasional variabel .....	42

3.4. Instrumen Penelitian.....	45
3.4.1. Uji validitas.....	46
3.4.2. Uji reliabilitas .....	47
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.6. Teknik Analisis Data .....	49
3.6.1. Uji asumsi klasik.....	50
3.6.2. Pengujian hipotesis .....	52

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 55**

4.1 Gambaran Umum Perum Perhutani KPH Kediri .....	55
4.1.1 Visi dan Misi Perum Perhutani KPH Kediri.....	56
4.1.2 Maksud dan Tujuan Perum Perhutani KPH Kediri.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Kediri .....	58
4.1.4 Program Kemitraan Perum Perhutani KPH Kediri .....	58
4.2 Gambaran Umum Responden .....	60
4.2.1 Jenis kelamin responden .....	61
4.2.2 Umur responden.....	62
4.2.3 Pendidikan responden .....	62
4.2.4 Masa kerja responden .....	63
4.3 Hasil Analisis Data.....	64
4.3.1 Hasil analisis deskriptif (distribusi jawaban).....	64
4.3.2 Hasil uji asumsi klasik .....	68
4.3.3 Hasil uji regresi linier berganda ( <i>multiple regressions</i> ).....	72
4.3.4 Koefisien determinasi .....	74
4.3.5 Pengujian hipotesis .....	74
4.4 Pembahasan .....	76
4.4.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.....	76
4.4.2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.....	78
4.5 Implikasi Hasil Penelitian .....	80

#### **BAB V PENUTUP..... 83**

5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran-saran.....	83
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	85

#### **DAFTAR PUSTAKA..... 86**

#### **LAMPIRAN..... 90**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka berpikir pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan .....	38
Gambar 4.1	Kantor Perum Perhutani KPH Kediri .....	56
Gambar 4.2	<i>Scatterplots Regression</i> .....	70
Gambar 4.3	Norma P-P Plot.....	71

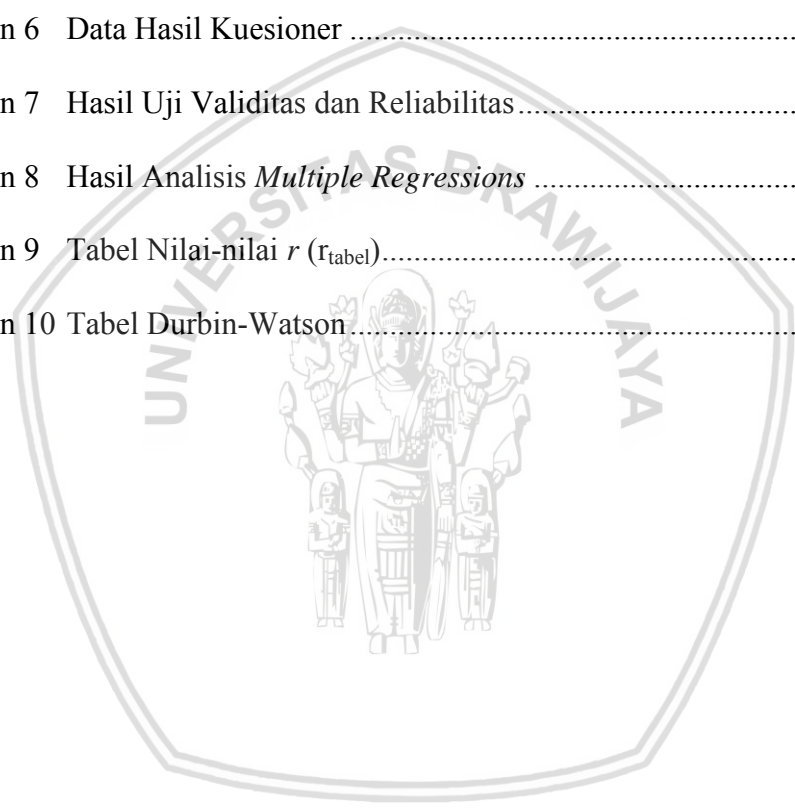


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu 1 .....	34
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu 2 .....	35
Tabel 3.1	Kisi-kisi Kuesioner .....	46
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden .....	61
Tabel 4.2	Umur Responden.....	62
Tabel 4.3	Pendidikan Responden.....	62
Tabel 4.4	Masa Kerja Responden .....	63
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	64
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi .....	66
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	67
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolinearitas.....	69
Tabel 4.9	Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	72
Tabel 4.10	<i>Model Summary</i> .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Kediri.....	90
Lampiran 2	Pengantar Kuesioner .....	91
Lampiran 3	Persetujuan Menjadi Responden ( <i>Informed Consent</i> ).....	92
Lampiran 4	Kuesioner .....	93
Lampiran 5	Identitas Responden .....	97
Lampiran 6	Data Hasil Kuesioner .....	98
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	100
Lampiran 8	Hasil Analisis <i>Multiple Regressions</i> .....	103
Lampiran 9	Tabel Nilai-nilai $r$ ( $r_{\text{tabel}}$ ).....	105
Lampiran 10	Tabel Durbin-Watson.....	106





**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PERUM PERHUTANI KPH KEDIRI**

**Disusun oleh:  
CHANDRA ARIF PUTRA RAMADHAN  
NIM: 115020205111003**

**SKRIPSI  
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG  
2018**

## ABSTRAK

**Chandra Arif Putra Ramadhan (115020205111003). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Dosen Pembimbing: Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D.**

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

Riset ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah cara yang digunakan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang berwenang mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dimaksud yaitu kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginannya untuk mencapai tujuan dari organisasi tempatnya bekerja. Sementara itu, kinerja karyawan yang dimaksud yaitu kesediaan karyawan untuk melakukan tugas dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Data penelitian ini dianalisis secara statistik melalui analisis regresi linier berganda (*multiple regressions*).

Berdasarkan hasil riset maka periset menyimpulkan: 1) gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang terjadi, maka secara otomatis kinerja karyawan juga meningkat; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan baik, maka kinerja karyawan meningkat juga; 3) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika komitmen karyawan terhadap organisasi baik, maka kinerja karyawan juga meningkat.

## ABSTRACT

**Chandra Arif Putra Ramadhan (115020205111003). Influence of Leadership Style and Organizational Commitment to Employees' Performance of Perum Perhutani KPH Kediri. Advisor: Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D.**

**Keywords:** Leadership Style, Organization Commitment, Employees' Performance

This research aims to analyze the influence of leadership style and organizational commitment to employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. The style of leadership is the way that a person used in carrying out his duties and responsibilities as an authorized leader affecting employees to work together to achieve organizational goals. Organizational commitment is the loyalty of employees to the organization and their desire to achieve the goals of the organization where they work. Meanwhile, the employees' performance is the willingness of employees to perform the task and refine it in accordance with the responsibility with the expected results.

This research used a quantitative approach that aims to determine the influence of leadership style and organizational commitment to employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Data collection technique is using questionnaire. The data then analyzed statistically by using multiple regressions analysis.

Based on the results of research, the researcher concluded: (1) Leadership style and organizational commitment simultaneously affect the improvement of employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Thus, the better of leadership style and organizational commitment that occurs then the automated performance of employees also increases. (2) Leadership style affect the improvement of employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Thus, if the leadership style applied to subordinates is good then employees' performance also increases. (3) Organizational commitment affect the improvement of employees' performance in Perum Perhutani KPH Kediri. Thus, if the employee's commitment to organization is good then employees' performance also increases.



## KATA PENGANTAR

Periset panjatkan puji syukur kepada Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan karunia-Nya semata maka Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tanpa ada halangan yang berarti. Periset juga mengucapkan terima kasih sebagai rasa hormat dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, saran, maupun motivasi dalam proses penulisan Skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS., selaku Rektor Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Nurkholis, M.Bus., Ak., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Siti Aisiah, SE., MS., CSRS., CFP, selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D, selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberi petunjuk dengan penuh kesabaran dan memberikan motivasi yang begitu besar dalam proses penulisan Skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME, selaku Dosen Penguji I, yang telah memberi petunjuk yang sangat berharga dan memotivasi periset dalam menyusun Skripsi ini.
6. Bapak Dr. Wahdiyat Moko, SE., MM, selaku Dosen Penguji II, yang telah memberi petunjuk yang sangat berharga dan memotivasi periset dalam menyusun Skripsi ini.

7. Kedua orang tua periset dan seluruh keluarga periset, yang telah memberi dorongan moril maupun material, sehingga periset mampu menyelesaikan Skripsi ini dengan baik dan lancar.
8. Bapak R. Ratmanto Trimahono, S.Hut., MM, selaku Administratur/ KKPH Kediri yang telah memberikan izin untuk melaksanakan riset di sana.
9. Seluruh karyawan Perum Perhutani KPH Kediri yang telah bersedia menjadi responden dalam riset ini, yang dengan sukarela membantu periset dalam proses penelitian dan proses pengumpulan data di lapangan.
10. Seluruh rekan mahasiswa Universitas Brawijaya, khususnya Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), serta semua pihak yang tidak dapat periset sebutkan satu per satu, yang telah memotivasi periset dalam upaya menyelesaikan Skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan berkah yang berlimpah kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan Skripsi ini. Akhirnya periset berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya guna pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ilmu manajemen dan penelitian ilmiah.

Malang, 31 Mei 2018

Chandra Arif Putra Ramadhan

## DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan Pembimbing .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Orisinalitas .....	iii
Abstrak .....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
 <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	 <b>10</b>
2.1 Gaya Kepemimpinan .....	10
2.1.1 Pengertian kepemimpinan .....	10
2.1.2 Macam-macam gaya kepemimpinan .....	13
2.1.3 Indikator gaya kepemimpinan yang efektif .....	22
2.2 Komitmen Organisasi .....	23
2.2.1 Pengertian komitmen organisasi .....	23
2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi .....	25
2.2.3 Indikator komitmen organisasi .....	27
2.3 Kinerja Karyawan .....	28
2.3.1 Pengertian kinerja karyawan .....	28
2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan .....	31
2.3.3 Indikator kinerja karyawan .....	32
2.4 Penelitian Terdahulu .....	33
2.5 Kerangka Berpikir .....	35
2.6 Hipotesis .....	38
 <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	 <b>40</b>
A. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	40
B. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	40
1. Populasi .....	40
2. Sampel .....	41
3. Teknik pengambilan sampel .....	41
B. Variabel .....	41
1. Klasifikasi variabel .....	41
2. Definisi konseptual variabel .....	42
3. Definisi operasional variabel .....	42



C. Instrumen Penelitian .....	45
1. Uji validitas.....	46
2. Uji reliabilitas .....	47
D. Teknik Pengumpulan Data .....	48
E. Teknik Analisis Data .....	49
1. Uji asumsi klasik.....	50
2. Pengujian hipotesis .....	52

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 55**

4.1 Gambaran Umum Perum Perhutani KPH Kediri .....	55
4.1.1 Visi dan Misi Perum Perhutani KPH Kediri.....	56
4.1.2 Maksud dan Tujuan Perum Perhutani KPH Kediri.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Kediri .....	58
4.1.4 Program Kemitraan Perum Perhutani KPH Kediri .....	58
4.2 Gambaran Umum Responden .....	60
4.2.1 Jenis kelamin responden .....	61
4.2.2 Umur responden.....	62
4.2.3 Pendidikan responden .....	62
4.2.4 Masa kerja responden .....	63
4.3 Hasil Analisis Data .....	64
4.3.1 Hasil analisis deskriptif (distribusi jawaban) .....	64
4.3.2 Hasil uji asumsi klasik .....	68
4.3.3 Hasil uji regresi linier berganda ( <i>multiple regressions</i> ).....	72
4.3.4 Koefisien determinasi .....	74
4.3.5 Pengujian hipotesis .....	74
4.4 Pembahasan .....	76
4.4.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.....	76
4.4.2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.....	78
4.5 Implikasi Hasil Penelitian .....	80

#### **BAB V PENUTUP..... 83**

5.1 Kesimpulan .....	83
5.2 Saran-saran.....	83
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	85

#### **DAFTAR PUSTAKA..... 86**

#### **LAMPIRAN..... 90**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka berpikir pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan .....	38
Gambar 4.1	Kantor Perum Perhutani KPH Kediri .....	56
Gambar 4.2	<i>Scatterplots Regression</i> .....	70
Gambar 4.3	Norma P-P Plot.....	71

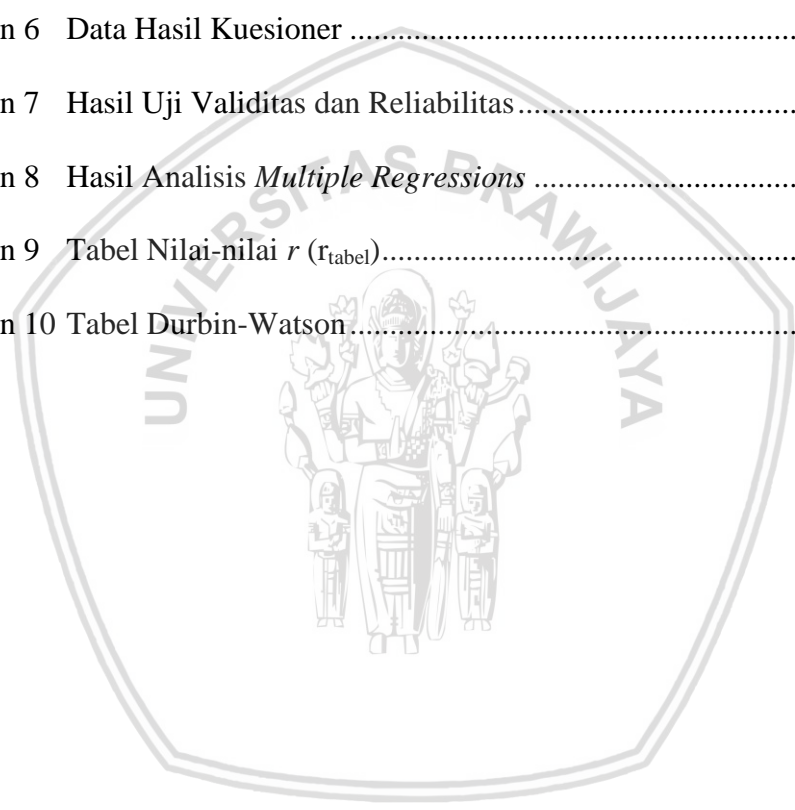


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu 1 .....	34
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu 2 .....	35
Tabel 3.1	Kisi-kisi Kuesioner .....	46
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden .....	61
Tabel 4.2	Umur Responden.....	62
Tabel 4.3	Pendidikan Responden.....	62
Tabel 4.4	Masa Kerja Responden .....	63
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	64
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi .....	66
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	67
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolinearitas.....	69
Tabel 4.9	Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	72
Tabel 4.10	<i>Model Summary</i> .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Kediri.....	90
Lampiran 2	Pengantar Kuesioner .....	91
Lampiran 3	Persetujuan Menjadi Responden ( <i>Informed Consent</i> ).....	92
Lampiran 4	Kuesioner .....	93
Lampiran 5	Identitas Responden .....	97
Lampiran 6	Data Hasil Kuesioner .....	98
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	100
Lampiran 8	Hasil Analisis <i>Multiple Regressions</i> .....	103
Lampiran 9	Tabel Nilai-nilai $r$ ( $r_{\text{tabel}}$ ).....	105
Lampiran 10	Tabel Durbin-Watson.....	106





**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen  
Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Perum Perhutani KPH Kediri**

Oleh:

Chandra Arif Putra Ramadhan  
115020205111003

Dosen:

Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D

---

**ABSTRAK**

Riset ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah cara yang digunakan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang berwenang mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang dimaksud yaitu kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginannya untuk mencapai tujuan dari organisasi tempatnya bekerja. Sementara itu, kinerja karyawan yang dimaksud yaitu kesediaan karyawan untuk melakukan tugas dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Data penelitian ini dianalisis secara statistik melalui analisis regresi linier berganda (*multiple regressions*).

Berdasarkan hasil riset maka periset menyimpulkan: 1) gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang terjadi, maka secara otomatis

kinerja karyawan juga meningkat; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan baik, maka kinerja karyawan meningkat juga; 3) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika komitmen karyawan terhadap organisasi baik, maka kinerja karyawan juga meningkat.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang diperlukan organisasi saat ini adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang secara terus-menerus, mampu dan mau membantu organisasi dalam kondisi apapun sehingga kepercayaan yang diberikan organisasi kepada karyawan tersebut akan terbalaskan dengan peningkatan kinerja dari karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan menunjukkan hasil kerja dari segi kuantitas yang mampu diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan organisasi, serta tugas tersebut diselesaikan sesuai dengan target dari organisasinya.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebuah organisasi. Salah satu faktor tersebut adalah keberadaan pemimpin organisasi itu sendiri. Pemimpin adalah mereka yang selalu melakukan usaha, serta membantu bawahannya untuk mencapai tujuan dan tidak menerima alasan buruk dari bawahan yang berulang kali gagal dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan akan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin yang baik adalah sosok pemimpin yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kemampuan dari para bawahannya dalam menjalankan

tugas yang dibebankan kepadanya. Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh gaya kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu maka ia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja para bawahan agar berpartisipasi mencapai tujuan bersama. Mengerti dan memahami hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri bawahan merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Dalam hal ini, tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya.

Faktor lain yang juga turut menentukan kinerja karyawan adalah komitmen karyawan itu sendiri terhadap organisasinya. Komitmen organisasi menunjukkan kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan turut terlibat dalam upaya untuk memperjuangkan visi, misi, serta tujuan dari organisasinya sehingga setiap organisasi dapat berharap untuk mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Setiap karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan berusaha sebaik mungkin untuk melakukan setiap tugas yang dibebankan kepadanya sehingga ia dapat membantu mewujudkan tujuan organisasi (perusahaan).

Berdasarkan uraian di atas, maka diprediksi bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik jika didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik pula dan komitmen kerja yang tinggi dari karyawan itu sendiri.

## **LANDASAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Fiedler dalam Chandra dan Priyono (2016, h. 132), gaya kepemimpinan adalah gaya yang mengasumsikan bawah kontribusinya adalah pemimpin terhadap efektivitas kinerja pemimpin kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan itu sendiri). Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja para pegawai tergantung pada kualitas kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri.

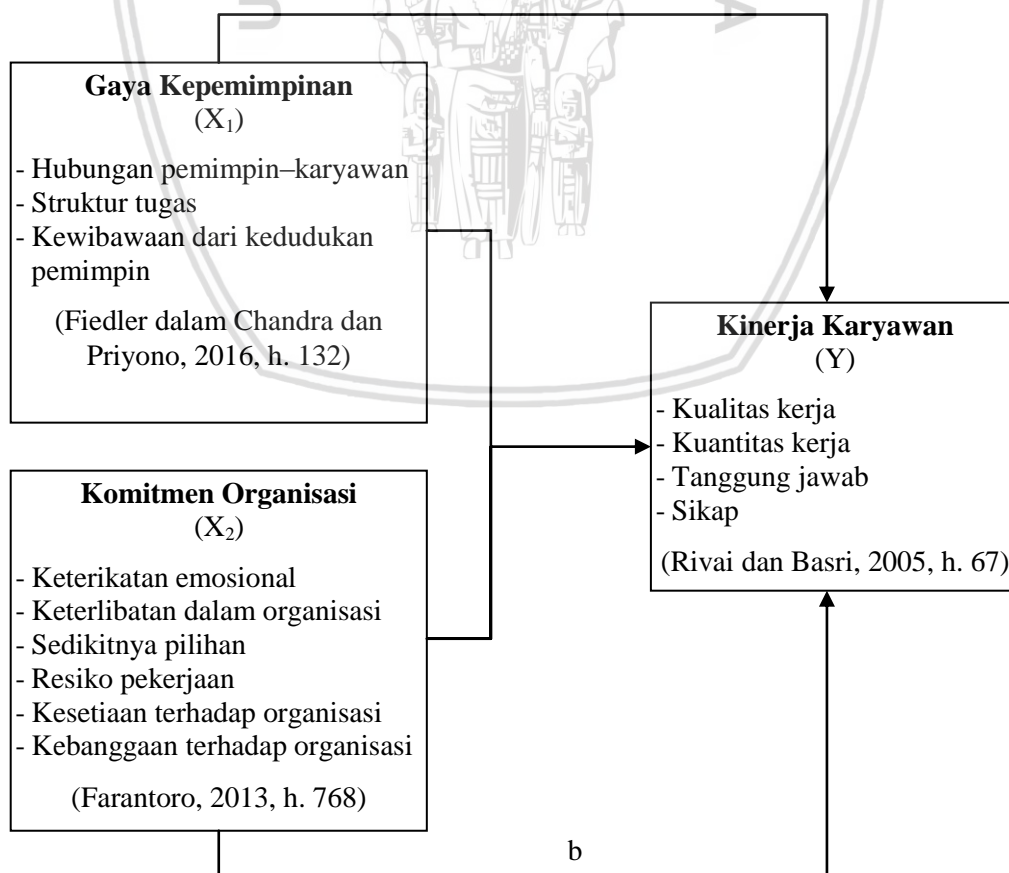
## Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Herscovitch dalam Madhuri, et al. (2014, h. 216) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang mengikat seseorang ke suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran dari organisasi yang mempekerjakannya. Dengan demikian, komitmen organisasi merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap upaya mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi tempatnya bekerja.

## Kinerja Karyawan

Amstrong dalam Thamrin (2012, h. 567) menyatakan kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja tersebut juga sebagai bentuk perbandingan antara hasil kerja orang tersebut dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## Hipotesis



Keterangan: (a) Mujiatun, 2011; (b) Khan, et al., 2010



1. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

Populasi penelitian ini ialah karyawan Perum Perhutani KPH Kediri tahun 2017, berjumlah 44 orang. Teknik *sampling* dalam penelitian ini menggunakan *sampling* jenuh, yaitu pengambilan anggota sampel dari seluruh jumlah populasi atau penentuan sampel dengan semua anggota populasi dipilih menjadi sampel. Dengan demikian, maka sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Perhutani KPH Kediri tahun 2017, yang berjumlah 44 orang.

Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

No	Variabel	Indikator	Adopsi dan Pengembangan Penelitian
1.	Gaya kepemimpinan	a. Hubungan pemimpin–karyawan b. Struktur tugas c. Kewibawaan dari kedudukan pemimpin	1. Fiedler dalam Chandra dan Priyono (2016, h. 132) 2. Farantoro (2013, h. 768) 3. Rivai dan Basri (2005, h. 67)
2.	Komitmen organisasi	a. Keterikatan emosional b. Keterlibatan dalam organisasi c. Sedikitnya pilihan d. Resiko pekerjaan e. Kesetiaan terhadap organisasi f. Kebanggaan terhadap organisasi	
3.	Kinerja karyawan	a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Tanggung jawab d. Sikap	

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

### Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ (N 10; $\alpha$ 5%)	Status
Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )	X1.1	0.655	0.632	Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	X1.2	0.650		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	X1.3	0.682		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	X1.4	0.682		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	X1.5	0.650		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	X1.6	0.659		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
Komitmen organisasi ( $X_2$ )	x2.1	0.896	0.632	Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.2	0.834		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.3	0.699		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.4	0.751		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.5	0.668		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.6	0.661		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.7	0.786		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.8	0.643		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.9	0.821		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.10	0.735		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.11	0.896		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	x2.12	0.652		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
Kinerja karyawan (Y)	y.1	0.809	0.632	Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.2	0.875		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.3	0.756		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.4	0.875		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.5	0.710		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.6	0.840		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.7	0.809		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )
	y.8	0.840		Valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ )

Berdasarkan tabel di atas, diketahui hasil uji validitas seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel dependen dan independen adalah valid (sah), sedangkan butir-butir yang gugur untuk masing-masing variabel tidak ada.

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Status Reliabilitas
$X_1$	0.851	Baik
$X_2$	0.808	Baik
Y	0.851	Baik

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai *Cronbach's Alpha* variabel  $X_1$  yaitu 0,851, variabel  $X_2$  yaitu 0,808, dan variabel Y yaitu 0,851, di mana seluruhnya memiliki status reliabilitas baik karena nilai *Cronbach's Alpha* berada di antara 0,80–1,00. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel.

## ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.423	4.985		3.495	.033		
x1	.085	.186	.072	.458	.041	.756	1.322
x2	.288	.101	.449	2.865	.024	.756	1.322

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dalam tabel di atas, maka dapat disusun persamaan regresinya, sebagai berikut:

$$Y = 0,072X_1 + 0,499X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka dapat diuraikan hal-hal, sebagai berikut:

- Nilai koefisien  $b_1$  (variabel  $X_1$ ) sebesar 0,072. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Kediri. Hal ini berarti bahwa jika gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) meningkat maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,072. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan yang harmonis, struktur pembagian tugas yang jelas, serta kewibawaan dari kedudukan pemimpin merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan yang cukup mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.
- Nilai koefisien  $b_2$  (variabel  $X_2$ ) sebesar 0,449. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Kediri. Hal ini berarti bahwa jika komitmen organisasi ( $X_2$ ) meningkat maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,449. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, keterlibatan karyawan di dalam perusahaan, sedikitnya pilihan kerja, resiko pekerjaan, kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, serta kebanggaan karyawan karena menjadi bagian dari perusahaan merupakan indikator dari variabel komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

## KOEFISIEN DETERMINASI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 <sup>a</sup>	.238	.201	2.45006

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai *R Square* 0,201. Nilai ini menunjukkan besarnya sumbangan yang diberikan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu 20,1%. Sementara itu, kontribusi lain (79,9%) diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti/ tidak diungkap dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut menurut Trang, et al. (2013) meliputi keahlian kerja, lingkungan kerja, kepercayaan diri, penyesuaian diri. Sedangkan, menurut Mangkunegara (2009, h. 67-68), meliputi kemampuan dan motivasi kerja.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### Hipotesis Pertama

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.068	2	38.534	6.419	.038 <sup>a</sup>
	Residual	246.114	41	6.003		
	Total	323.182	43			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan hasil uji *F* (uji Anova), diketahui nilai *F* sebesar 6,419 (probabilitas  $0,038 < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

### Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil uji *t* (tabel Coefficients<sup>a</sup>), diketahui variabel bebas gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai *t* sebesar 0,458 (probabilitas  $0,041 < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.



### **Hipotesis Ketiga**

Berdasarkan hasil uji  $t$  (tabel Coefficients<sup>a</sup>), diketahui variabel bebas komitmen organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t$  sebesar 2,865 (probabilitas  $0,024 < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja yang selalu dipengaruhi oleh karakteristik faktor yang ada di sekitarnya.

Sebagaimana hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi ialah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam hubungannya dengan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Metwally dan El-Bishbishy (2014, h. 32) bahwa pemimpin yang baik adalah sosok pemimpin yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kemampuan dari para bawahannya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh gaya kepemimpinan yang efektif, di mana dengan kepemimpinannya tersebut maka ia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja para bawahan agar berpartisipasi mencapai tujuan bersama. Mengerti dan memahami hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri bawahan merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri berdasarkan koefisien regresi variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 0,072, yang berarti ketika kualitas gaya kepemimpinan meningkat maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,072. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Chandra dan Priyono (2016, h. 131) yang menunjukkan “gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Paracha, *et al.* (2012, h. 54) yang menunjukkan “gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Realita yang ditemukan di Perum Perhutani KPH Kediri adalah bahwa pemimpin mampu menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Hubungan antara pemimpin – karyawan terjalin harmonis dan berlangung dua arah, sehingga karyawan pun menunjukkan sikap yang patuh dan hormat kepada pemimpin. Berkaitan dengan struktur tugas, pemimpin Perum Perhutani KPH Kediri telah mampu membuat pola tugas yang terstruktur kepada karyawan, di mana pemimpin memberi tugas dan tanggung jawab kerja kepada karyawan sesuai dengan bidang keahlian karyawan. Selain itu, karyawan pun menganggap bahwa pemimpin mereka sebagai teladan dan harus dijaga kewibawaan dan kedudukannya. Apabila salah satu dari indikator dari gaya kepemimpinan tersebut tidak terlaksana dengan baik, maka kinerja karyawan juga tidak akan dapat meningkat secara signifikan, bahkan tidak jarang justru mengalami penurunan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang dapat mendukung kinerja karyawan adalah komitmen karyawan itu sendiri terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen organisasi menunjukkan kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Hakim (2015, h. 35) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan turut terlibat dalam upaya untuk memperjuangkan visi, misi, serta tujuan dari organisasinya sehingga organisasi dapat berharap untuk mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri berdasarkan koefisien regresi variabel bebas komitmen organisasi sebesar 0,499, yang berarti ketika kualitas komitmen organisasi meningkat maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,499. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Memari, *et al.* (2013, h. 164) yang menunjukkan “hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan”. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Madhuri, *et al.* (2014, h. 215) yang menunjukkan bahwa “adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan”.

Realita atau kenyataan yang ditemukan di Perum Perhutani KPH Kediri adalah bahwa karyawan memiliki perasaan telah menjadi bagian dari keluarga besar organisasi karena telah bekerja cukup lama di sana dengan segala persoalan yang dialami guna memajukan organisasi. Karyawan juga berusaha untuk selalu bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan melibatkan diri dalam upaya mengatasi setiap persoalan yang dialami oleh perusahaan. Karyawan juga merasa telah berhutang budi dan berterima kasih kepada perusahaan karena perusahaan telah memberikannya kesempatan untuk bekerja di sana. Terlepas dari resiko pekerjaan yang mungkin cukup besar, namun karyawan menyatakan ingin tetap tinggal dan bekerja di Perum Perhutani KPH Kediri. Secara umum, karyawan memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap Perum Perhutani KPH Kediri, serta karyawan juga merasa senang dan bangga bahwa selama ini mereka dapat menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Apabila salah satu dari indikator komitmen karyawan tersebut tidak terlaksana dengan baik, maka kinerja karyawan juga tidak akan mengalami peningkatan secara signifikan, bahkan tidak jarang justru mengalami penurunan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dikemukakan kesimpulan-kesimpulan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi,

semakin baik gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang terjadi, maka secara otomatis kinerja karyawan juga meningkat.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan baik, maka kinerja karyawan meningkat juga.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika komitmen karyawan terhadap organisasi baik, maka kinerja karyawan juga meningkat.

### **SARAN-SARAN**

1. Bagi karyawan Perum Perhutani KPH Kediri  
Harus tetap bersemangat saat bekerja, meskipun pada saat-saat tertentu sangat mungkin beban kerja yang diberikan oleh pemimpin dirasa terlalu berat. Semangatnya saat bekerja tersebut akan menjaga loyalitasnya pada perusahaan, sehingga kinerjanya semakin membaik. Hal tersebut tentunya akan menjadi titik perhatian bagi pemimpin, sehingga pemimpin akan dengan senang hati membantu seluruh karyawan untuk mengembangkan karirnya.
2. Bagi Kepala Perum Perhutani KPH Kediri
  - a. Harus menyupayakan sebaik mungkin untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan, dengan cara meminta pendapat para karyawan sebelum keputusan ditetapkan.
  - b. Harus menunjukkan sikap yang ramah dan bersahabat kepada karyawan. Kedisiplinan yang ia terapkan ketika bekerja tidak boleh membuatnya bersikap sewenang-wenang kepada karyawan.
  - c. Harus memberi motivasi kepada karyawan yang berkinerja baik agar diberi tanda penghargaan, seperti promosi jabatan, atau bisa juga dengan memberikan diklat sehingga para karyawan lebih giat dalam bekerja.
3. Bagi peneliti selanjutnya
  - a. Dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan rujukan atau sumber kajian teori bagi peneliti selanjutnya yang hendak meneliti konsep judul yang sama dengan penelitian ini.

- b. Diharapkan menambahkan variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja karyawan, seperti keahlian kerja, lingkungan kerja, kepercayaan diri, penyesuaian diri, kemampuan dan motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Lingkungan Psikologis Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank BJB Cabang Majalengka. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(1): 1-8.
- Ahmad, N., N. Iqbal, K. Javed & N. Hamad. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1): 84-92.
- Aprillia, V. D. S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plasindo di Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1): 1-12.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chandra, T. & Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance (Studies in the School of SMPN 10 Surabaya). *International Education Studies*; 9(1): 131-140.
- Dewi, I. S. (2015). *Pengaruh Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Indonesian Knitting Factory)*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Farantoro, W. A. & Nasution. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Pengujian Bidang Konstruksi dan Bangunan Dinas PU Provinsi Bengkulu). *The Manager Review (Jurnal Ilmiah Manajemen)*, 15(15): 765-775.

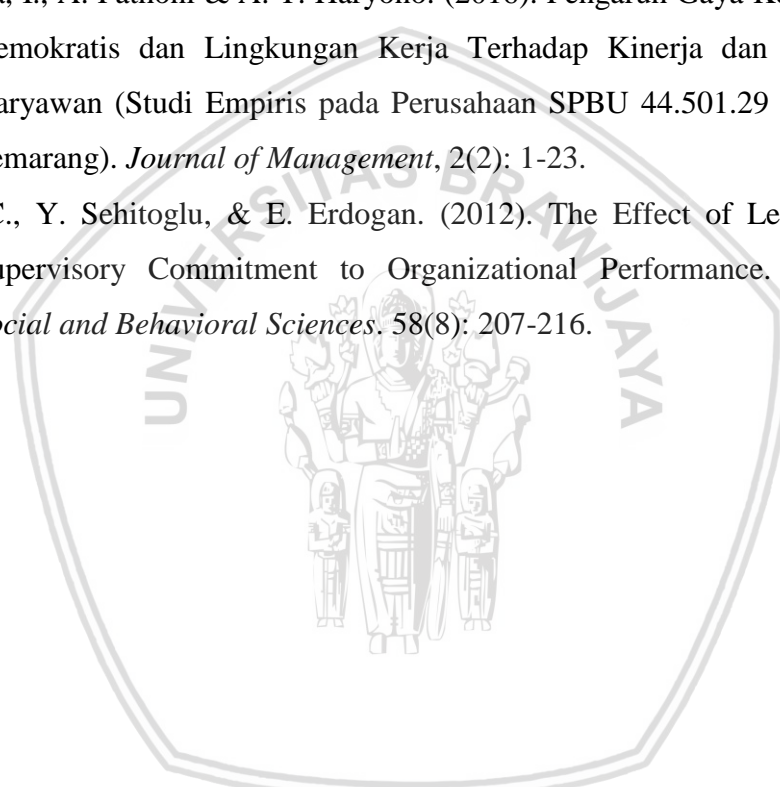


- Fathonah, S. & I. Utami. (2011). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Keyakinan Diri (Self Efficacy) Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal STIE AUB Surakarta*, 1(1): 1-20.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(5): 33-41.
- Handaru, A. W., T. Utomo & I K. R. Sudiarditha. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 4(1): 116-135.
- Hasanah, D. S. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Babakancikao Kab. Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2): 85-96.
- Iqbal, A., F. Latif, M. Ijaz & H. Mushtaq. (2015). Factors Affecting the Employee's Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(8): 309-318.
- Javaid, M. F. & M. U. Mirza. (2013). Leadership Style Enhances the Employee Organizational Commitment: A Case Study of Educational Institutions in Lahore. *International Journals and Conference of Management, Statistics and Social Sciences*, 1(1): 1-26.
- Jusuf, A. H., Mahfudnurnajamuddin, S. Mallongi & B. Latief. (2016). The Effect of Career Development, Leadership Style and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(3): 7-17.
- Khan, M. R., Ziauddin, F. A. Jam, & M. I. Ramay. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.

- Madhuri, K., P. Srivastava, & P. Srivastava. (2014). The Effect of Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employee's Job Performance. *International Journal of Technical Research and Applications*, 2(4): 215-217.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiana. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2(1): 1802-1816.
- Masydzulhak, H. Ali, CMA & L. D. Anggraeni. (2016). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center. *Journal of Research in Business and Management*, 4(10): 1-10.
- Memari, N., O. Mahdiah & A. B. Marnani. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance (A study of Meli Bank). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, 5(5): 164-171.
- Metwally, A. H. & N. El-Bishbishy. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3): 32-42.
- Mujiatun, S. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 11(1): 77-86.
- Negara, N. M. C. M. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jember Tahun 2014. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1): 1-11.
- Nguyen, T. N., K. N. Mai & P. V. Nguyen. (2014). Factors Affecting Employees' Organizational Commitment: A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1): 7-11.
- Paracha, M. U., A. Qamar, A. Mirza, I. Ul-Hassan, & H. Waqas. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on

- Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction (Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4): 54-64.
- Priambodo, E. K. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Lamongan). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1): 1-6.
- Priyatno, D. (2010). *Teknik Mudah & Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Raja, A. S. & P. Palanichamy. (2011). Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment. *The Journal of Commerce*, 3(4): 15-23.
- Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. & Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada (Divisi Buku Perguruan Tinggi).
- Sarwar, A., M. Mumtaz, Z. Batool & S. Ikram. (2015). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research (IRMBR)*, 4(3): 834-844.
- Sugiyono. (2011). *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan ke-19. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke-15. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Cetakan ke-2. Jakarta: Raja Grafindo Persada (Divisi Buku Perguruan Tinggi).
- Susilo, E. (2016). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 5(1): 5-10.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction & Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5): 566-572.
- Trang, I., Armanu, A. Sudiro & Noermijati. (2013). Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and

- Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(2): 12-25.
- Tumbol, C. L., B. Tewal & J. L. Sepang. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA*, 2(1): 38-47.
- Yamin, S. & H. Kurniawan. (2014). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yugusna, I., A. Fathoni & A. T. Haryono. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan (Studi Empiris pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang). *Journal of Management*, 2(2): 1-23.
- Zehir, C., Y. Sehitoglu, & E. Erdogan. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 58(8): 207-216.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aspek yang selalu menjadi sorotan utama bagi setiap organisasi untuk dapat terus bertahan dalam persaingan dengan organisasi lain, khususnya di era globalisasi saat ini. Sumber daya manusia menjadi faktor yang menentukan tercapainya tujuan organisasi. Hal ini menjelaskan pentingnya sumber daya manusia dalam perkembangan sebuah organisasi. Berhasil atau tidaknya organisasi mencapai tujuannya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki. Di era globalisasi saat ini, setiap karyawan dituntut untuk mengembangkan kemampuannya secara proaktif di dalam organisasi.

Sumber daya manusia yang diperlukan organisasi saat ini adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang secara terus-menerus, mampu dan mau membantu organisasi dalam kondisi apapun sehingga kepercayaan yang diberikan organisasi kepada karyawan tersebut akan terbalaskan dengan peningkatan kinerja dari karyawan itu sendiri. Menurut Ahmad, *et al.* (2014, h. 86), “kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari segi kuantitas yang mampu diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan”. Hal ini menjelaskan kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan organisasi, serta tugas tersebut diselesaikan sesuai dengan target dari organisasinya.



Peningkatan kinerja karyawan akan membawa dampak positif bagi kemajuan organisasi untuk bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan bagi manajemen organisasi yang paling serius, khususnya bagi seorang pemimpin organisasi, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja karyawannya. Salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi adalah keberadaan pemimpin organisasi itu sendiri.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam hal ini, maka pemimpin harus mampu memahami kepribadian individu lain yang berbeda dengan kepribadiannya dengan jalan menunjukkan kepemimpinan yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Sarwar, *et al.* (2015, h. 835) bahwa pemimpin adalah mereka yang selalu melakukan usaha, serta membantu bawahannya untuk mencapai tujuan dan tidak menerima alasan buruk dari bawahan yang berulang kali gagal dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji, karena paling sering diamati, namun merupakan fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah yang menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Menurut Yugusna (2016, h. 3) bahwa dalam dunia bisnis, gaya

kepemimpinan akan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan juga tentu tidak terlepas dari peran pemimpinnya. Menurut Tumbol, *et al.* (2014, h. 39), peran pemimpin/ atasan dalam memberi kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan (tujuan dan sasaran dari kinerja), pemimpin menjelaskan upaya-upaya untuk memenuhi harapan tersebut, pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, serta pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, para karyawan memiliki sifat cenderung ingin diperlakukan sama, diperhatikan kesejahteraannya, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sampai dengan mendambakan seorang ketua atau pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada tugas, melainkan juga berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Berkaitan dengan hal ini, Fiedler dalam Chandra dan Priyono (2016, h. 132) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu “hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang berpola jelas, dan keterlaksanaan kewibawaan dari kedudukan pemimpin oleh para karyawan”.

Pemimpin yang baik adalah sosok pemimpin yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kemampuan dari para bawahannya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh gaya kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu maka ia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja para bawahan agar berpartisipasi mencapai tujuan bersama. Mengerti dan memahami hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri bawahan merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya (Metwally dan El-Bishbishy, 2014, h. 32).

Hasil penelitian yang dilakukan Chandra dan Priyono (2016, h. 131) menunjukkan “gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Paracha, *et al.* (2012, h. 54) yang menunjukkan “gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Uraian di atas menjelaskan betapa pentingnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Gaya kepemimpinan itu akan sangat menentukan gairah kerja dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Realita yang dijumpai di Perum Perhutani KPH Kediri saat ini menunjukkan bahwa pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Hal ini diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan Perum Perhutani KPH Kediri pada tanggal 24 Oktober 2017 yang

menyatakan bahwa selama ini pemimpin Perum Perhutani KPH Kediri cukup ramah dan mampu bekerjasama dengan bawahan dan beberapa kali bawahan dilibatkan dalam pengambilan berbagai keputusan perusahaan. Pemimpin juga selalu meninjau kerja karyawan dan kerap membantu menyelesaikan masalah kerja karyawan. Namun demikian, pada saat-saat tertentu pemimpin Perum Perhutani KPH Kediri mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan tanpa melibatkan karyawan, serta tidak segan-segan menegur karyawan jika tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tidak dapat diselesaikan tepat waktu. Bagi sebagian karyawan, teguran tersebut bisa menjadi pemicu untuk bekerja lebih giat lagi, namun bagi sebagian lain bisa jadi teguran tersebut justru dapat menurunkan mental atau semangat kerjanya, karena karyawan mungkin akan merasa tidak diakui atau tidak dihargai kinerjanya. Hal-hal demikianlah yang dapat menentukan kualitas kerja (kinerja) karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (perusahaan).

Faktor lain yang juga turut menentukan kinerja karyawan adalah komitmen karyawan itu sendiri terhadap organisasinya. Komitmen organisasi menunjukkan kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Hakim (2015, h. 35) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan turut terlibat dalam upaya untuk memperjuangkan visi, misi, serta tujuan dari organisasinya sehingga setiap organisasi dapat berharap untuk mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menggambarkan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaannya (Abdullah, 2017, h. 2). Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi menekankan pada kualitas keberpihakan seorang karyawan terhadap tujuan organisasi dalam rangka memelihara keanggotaannya pada organisasi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Memari, *et al.* (2013, h. 164) menunjukkan “hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan”. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Madhuri, *et al.* (2014, h. 215) yang menunjukkan “adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan”.

Uraian di atas menjelaskan setiap karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan berusaha sebaik mungkin untuk bekerja sehingga ia dapat membantu mewujudkan tujuan organisasi (perusahaan). Namun, realita yang terjadi di Perum Perhutani KPH Kediri menunjukkan cukup banyaknya karyawan Perum Perhutani KPH Kediri yang masih dalam usia produktif kurang memiliki komitmen terhadap organisasi (perusahaan). Cukup banyak di antara mereka yang memilih berpindah dari Perum Perhutani KPH Kediri ke organisasi (perusahaan) lain. Mereka tidak memilih untuk tetap bekerja pada perusahaan dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pada Perum Perhutani KPH Kediri sendiri untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai sangat membutuhkan bantuan dari karyawan-karyawan berpotensi yang memiliki komitmen kuat terhadap perusahaan untuk mempermudah pencapaian tujuan tersebut.



Berdasarkan uraian di atas, maka diprediksi bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik jika didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik pula dan komitmen kerja yang tinggi dari karyawan itu sendiri. Adapun untuk membuktikan anggapan tersebut maka dilakukan penelitian yang berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dianalisis dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.
2. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

3. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Dapat memberikah sumbangsih ilmu dan pengetahuan, minimal untuk menguji teori-teori yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi karyawan Perum Perhutani PKH Kediri

Dapat memberi informasi tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya ditinjau dari gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2. Bagi pemimpin Perum Perhutani PKH Kediri

- a. Dapat menjadi informasi mengenai pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan yang baik (sesuai kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan) sehingga bisa meningkatkan semangat kerja karyawan, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.
- b. Dapat menjadi pertimbangan bagi pemimpin Perum Perhutani KPH Kediri untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan semakin menunjukkan kinerja yang baik demi mencapai tujuan perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat menjadi sumber informasi atau referensi, serta sebagai tolok ukur dalam rangka mengembangkan penelitian serupa di kemudian hari.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Gaya Kepemimpinan

##### 2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah mereka yang selalu melakukan usaha, serta membantu bawahannya untuk mencapai tujuan dan tidak menerima alasan buruk dari bawahan yang berulang kali gagal dalam menjalankan tugas-tugasnya (Sarwar, *et al.*, 2015, h. 835). Pendapat ini menjelaskan bahwa pemimpin adalah individu yang menginspirasi banyak orang (bawahan) untuk mencapai tujuan dari organisasi (perusahaan) yang dipimpinnya.

Kata ‘kepemimpinan’ berasal dari bahasa Inggris, yaitu *leadership*. Menurut Priambodo (2016), bahwa kepemimpinan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia, karena adanya kepentingan bersama. Hubungan itu ditandai tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari manusia yang seorang itu. Manusia atau orang ini disebut sebagai pemimpin (orang yang memimpin), sedangkan sekelompok manusia yang mengikutinya disebut pimpinan (orang yang dipimpin).

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) yang diinginkannya untuk mencapai tujuan perusahaan yang dipimpin. Kepemimpinan juga berarti

kemampuan seorang pemimpin untuk mengambil alih, memimpin, mempengaruhi pemikiran, perasaan atau kebiasaan orang lain (bawahan) dengan tujuan untuk mencapai target-target yang telah dirancang (Chandra dan Priyono, 2016, h. 132).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk bergerak atau memotivasi sejumlah orang (bawahan) untuk secara terus-menerus bekerja dan mencapai tujuan yang sama dari perusahaan yang dipimpinnya (Jusuf, *et al.*, 2016, h. 8). Pendapat tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus terus berusaha memotivasi para bawahan agar mereka setia menjalankan tugas-tugas perusahaan demi mencapai target atau tujuan dari perusahaannya.

Menurut Fiedler dalam Chandra dan Priyono (2016, h. 132), *“models of leadership is a model that assumes that the contribution was a leader against the effectiveness of the performance of the group’s leader depends on the manner or style of leadership itself”* (model kepemimpinan adalah model yang mengasumsikan bahwa kontribusinya adalah pemimpin terhadap efektivitas kinerja pemimpin kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan itu sendiri). Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja para pegawai tergantung pada kualitas kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan bisa dikatakan berhasil jika pemimpin dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk bekerja sama mencapai tujuan



perusahaan yang telah ditetapkan. Pemimpin juga harus menggerakkan pengikutnya demi pencapaian kinerja secara optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Susilo (2016) bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai pangkal penyebab dari kegiatan-kegiatan, proses, atau kesediaan untuk merubah pandangan atau sikap (mental/ fisik) dari kelompok orang, baik dalam hubungan perusahaan secara formal maupun informal.

Kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat bersifat kerakyatan dan bersifat kekeluargaan. Hal ini karena perilaku pemimpin terhadap para bawahan (pegawainya) sangat mempengaruhi hasil kerja dari pegawainya tersebut. Apabila kepemimpinan dijalankan dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja dari para pegawainya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan demi mencapai tujuan perusahaan (Mardiana, 2014).

Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai bentuk persuasi, seni pembinaan sekelompok orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama dan membanting tulang untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan perusahaan (Jusuf, *et al.*, 2016, h. 8). Pandangan ini terutama disukai oleh mereka yang tidak suka kepada pengiringan (*drivership*) atau sikap otoriter.

Kepemimpinan ialah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok (Raja

dan Palanichamy, 2011). Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan upaya pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan kelompok guna mencapai tujuan dari kelompok yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu teknik atau cara yang digunakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang mempunyai kewenangan untuk mempengaruhi pegawai untuk dapat membimbing, mengajak dan mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan yang dikehendaki oleh pemimpin. Kepemimpinan seseorang dapat berhasil apabila pemimpin dapat mempengaruhi para pegawai untuk diajak bekerja sama mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Kepemimpinan yang dijalankan tersebut sesuai dengan kehendak pemimpin dengan maksud mempengaruhi para pegawai guna mencapai tujuan perusahaan. Zehir, *et al.* (2012, h. 208) menyatakan bahwa dalam teori modern Bass dikenal ada tiga gaya kepemimpinan, antara lain gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan Laissez-Faire.

#### **1. Gaya transformasional**

Sosok pemimpin yang bergaya transformasional, dalam bekerja dengan orang lain mentransformasikan secara optimal sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai

dengan target capaian yang ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia, yang antara lain terdiri dari pimpinan, staf, bawahan (pegawai), tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya itu ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan perusahaan, pengembangam visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur perusahaan.

## 2. Gaya transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah disepakati, setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya, kemudian bawahan akan merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Pemimpin transaksional mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil/ tujuan bersama.

### 3. Gaya Laissez-Faire

Kepemimpinan ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dianggap aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional di mana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Sosok pemimpin ini mempunyai gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi (perusahaan) tidak menghadapi masalah yang serius, dan jikapun walaupun ada selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Sosok pemimpin dengan gaya Laissez-Faire ini tidak senang mengambil risiko. Pemimpin gemar melimpahkan wewenang kepada para karyawan dan lebih menyenangi situasi bahwa para karyawan yang mengambil keputusan dan keberadaan dirinya dalam perusahaan lebih bersifat suportif. Pemimpin yang bergaya Laissez-Faire juga enggan untuk memberikan sanksi yang keras kepada para karyawan yang menampilkan perilaku menyimpang, tetapi sebaliknya justru senang ‘mengobrol pujian’. Gaya kepemimpinan ini juga memperlakukan karyawan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenanginya. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos kerja yang perlu dipertahankan.

Selain ketiga jenis gaya kepemimpinan di atas, menurut Javaid dan Mirza (2013) ada pula sosok pemimpin yang mempunyai gaya, sebagai berikut:

### 1. Gaya otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak dilibatkan dalam hal saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan, sedangkan perasaan dan kesejahteraan bawahan (karyawan) kurang diperhatikan oleh pemimpin yang otoriter.

### 2. Gaya partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberi saran, ide, dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

### 3. Gaya delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan



demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya, pemimpin yang delegatif bersikap menyerahkan sepenuhnya tugas dan tanggung jawab kepada para bawahannya, tidak peduli bagaimana cara bawahan mengerjakannya asalkan tugas dapat diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam bekerja (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Rivai (2014) menyebut gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau tipe kepemimpinan. Tipe-tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah:

1. Tipe otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang

negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuasaannya, dan mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Laissez-Faire (kendali bebas atau masa bodoh)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe otokratik. Kepemimpinan tipe ini, pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering menghindari tanggung jawab. Pemimpin tipe ini cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan perusahaan berjalan menurut temponya sendiri. Dalam hal ini, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan memberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe paternalistik

Sosok pemimpin yang bertipe paternalistik cenderung menonjolkan diri atau keberadaanya sebagai simbol perusahaan, seperti menganggap dirinya paling mengetahui, paling pintar, dan lain-lain dibanding para bawahannya. Pemimpin tipe ini tidak membuka pintu atau memberi kesempatan bagi para karyawannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya. Pemimpin yang bertipe paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para karyawannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada akhirnya akan berakibat pada kerugian bagi perusahaan sehingga ia

menganggap karyawannya sebagai anak-anak yang harus terus dibimbing dan diawasi dengan ketat. Pemimpin tipe ini juga memiliki sifat melindungi, namun dalam arti yang negatif, yaitu sikap seorang pemimpin yang tidak mendorong para karyawannya untuk mengambil risiko karena takut akan timbul dampak negatif bagi perusahaan. Pemimpin yang paternalistik juga menjadikan dirinya sebagai pusat pengambilan keputusan, pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada tingkat yang lebih rendah dalam perusahaan tidak akan terjadi.

#### 4. Tipe kharismatik

Ciri utama pemimpin tipe kharismatik yaitu ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Tipe pemimpin ini memiliki kepercayaan diri yang besar, yang berarti memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam berpikir maupun bertindak. Tipe pemimpin ini juga mempunyai visi atau rumusan tentang masa depan yang diinginkan perusahaan yang berperan selaku memberi arah yang akan ditempuh di masa depan dan pedoman untuk bergerak. Pemimpin kharismatik ini juga mampu mengartikulasikan visinya yang dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam perusahaan. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistematis sehingga terjadi internalisasi dalam diri anggota

perusahaan sehingga siap dan mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Pemimpin tipe ini juga sangat yakin tentang tepatnya visi yang dinyatakannya kepada para bawahan.

#### 5. Tipe militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik adalah sosok pemimpin yang dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Tipe pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh sikap pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya, kemudian ia membentuk sebuah panitia dengan berpura-pura untuk berunding, tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis, padahal sebenarnya ia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus atau samar-samar.

## 7. Tipe demokratik

Inti dari demokratik ialah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratik bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok maka tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratik berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam mencapai tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Beban kerja perusahaan menjadi tanggung jawab bersama personalia perusahaan. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab. Sosok pemimpinnya disiplin, namun tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama-sama dengan bawahan. Pemimpin memiliki kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan. Pemimpin yang demokratik juga menunjukkan komunikasi dengan bawahan yang bersifat terbuka dan dua arah.

Berdasarkan uraian di atas maka diketahui ada beragam jenis gaya kepemimpinan dalam menjalankan organisasi atau perusahaannya. Beberapa di antaranya adalah gaya transformasional, gaya transaksional, Laissez-Faire, otoriter, partisipatif, delegatif, paternalistik, kharismatik, militeristik, pseudo-demokratik, dan demokratik.



### 2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Ada beberapa indikator yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif. Fiedler dalam Chandra dan Priyono (2016, h. 132) telah mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*). Maksudnya adalah kondisi tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan (pemimpin) dengan bawahan (pegawai), serta sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
2. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya adalah di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
3. Kewibawaan dari kedudukan pemimpin (*authority of leader's position*). Maksudnya adalah apakah kondisi kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan oleh bawahan atau sebaliknya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari gaya kepemimpinan, antara lain hubungan antara pemimpin dengan pegawai, struktur tugas, dan kewibawaan kedudukan pemimpin. Situasinya akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara

jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi, situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

## **2.2 Komitmen Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Setiap organisasi (perusahaan) sudah tentu mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan dari usahanya. Berkaitan dengan hal itu maka salah satu faktor yang dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut adalah komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Menurut Handaru, *et al.* (2013, h. 118) bahwa “komitmen dipandang sebagai orientasi dari nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan sangat mengutamakan pekerjaan dan organisasinya”.

Komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Zurnali dalam Aprillia, 2015, h. 4). Hal ini menjelaskan bahwa anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

“Komitmen organisasi merupakan suatu tuntutan normatif yang diinternalisasi secara agregat untuk dilakukan dengan cara yang sesuai

dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Ahmad, *et al.*, 2014, h. 86). Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang positif, seperti disiplin kerja, mematuhi kebijakan dan peraturan organisasi, membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan pencapaian dalam pekerjaan.

Masydzulhak, *et al.* (2016, h. 2) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah perasaan, sikap, kebiasaan seseorang yang menganggap dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam setiap kegiatan organisasi, serta bersikap loyal terhadap organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, maka komitmen organisasi menunjukkan loyalitas seorang karyawan yang tanpa batas terhadap organisasi atau perusahaan sebagai upayanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

Menurut Meyer dan Herscovitch dalam Madhuri, *et al.* (2014, h. 216) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai *“a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to the goals and objectives of the employing organization”* (kekuatan yang mengikat seseorang ke suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran dari organisasi yang mempekerjakannya. Pendapat ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap upaya mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang menggambarkan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaannya (Abdullah, 2017, h. 2). Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi menekankan pada kualitas keberpihakan seorang karyawan terhadap tujuan organisasi dalam rangka memelihara keanggotaannya pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan komitmen organisasi merupakan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Komitmen organisasi seorang karyawan menunjukkan bahwa dirinya mempunyai sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menunjukkan sikap seorang karyawan yang setia terhadap organisasinya. Karyawan tersebut menunjukkan disiplin yang tinggi dalam bekerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasinya. Menurut Meyer dalam Fathonah dan Utami (2011, h. 6-7) ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu: (a) *Affective commitment*, terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, jadi ini terjadi karena pegawai yang menginginkannya; (b) *Continuance commitment*, muncul apabila pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain; (c) *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai diri pegawai. Pegawai bertahan

menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan, jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*).

Mengacu pada komponen-komponen komitmen organisasi di atas, Nguyen, *et al.* (2014) mengemukakan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi/ perusahaan, antara lain:

1. Faktor personal, yang terdiri dari harapan dari hasil kerjanya, kontrak psikologis, pilihan dalam pekerjaan dan karakteristik personal. Faktor-faktor tersebutlah yang akan membentuk komitmen awal seorang karyawan terhadap organisasinya.
2. Faktor organisasi, yang terdiri dari pengalaman kerja seorang karyawan, tugas dan tanggung jawab karyawan, supervisi dan konsistensi organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Faktor non-organisasional, yang salah satunya ialah kondisi yang menunjukkan ada tidaknya alternatif pekerjaan yang lebih baik di luar organisasinya saat ini. Jika ada, tentu karyawan tersebut akan berusaha keras untuk meninggalkannya.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat meliputi faktor personal, faktor organisasi, serta faktor yang bersifat non-organisasional.



### 2.2.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Farantoro (2013, h. 768), komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dilihat dari keterikatan emosional, keterlibatan dalam organisasi, sedikit pilihan, resiko pekerjaan, kesetiaan, dan kebanggaan. Masing-masing indikator tersebut dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Keterikatan emosional, yaitu merujuk pada perasaan telah menjadi bagian dari keluarga besar organisasi karena telah bekerja di sana cukup lama dengan segala persoalan yang dialami dalam rangka memajukan organisasi.
2. Keterlibatan dalam organisasi, yaitu upaya yang dilakukan karyawan untuk selalu bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi dan melibatkan diri guna mengatasi persoalan organisasi.
3. Sedikit pilihan, yaitu merujuk pada perasaan berhutang budi dan rasa terima kasih kepada organisasi karena telah diberi kesempatan bekerja mengingat sedikitnya pilihan *rekrutment* yang dibutuhkan.
4. Resiko pekerjaan, yaitu merujuk pada komitmen karyawan untuk terus tinggal dan bekerja di organisasi dengan segala akibat yang mungkin terjadi, seperti tekanan pekerjaan dan kecelakaan kerja.
5. Kesetiaan, yaitu merujuk pada loyalitas dan komitmen dari karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi demi mencapai tujuan organisasi.
6. Kebanggaan, yaitu merujuk pada perasaan senang dan bangga menjadi bagian dari organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dari komitmen organisasi meliputi keterikatan emosional, keterlibatan dalam organisasi, sedikit pilihan, resiko pekerjaan, kesetiaan, dan kebanggaan.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh individu yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Supardi (2014) yang menyatakan kinerja yaitu suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi (perusahaan), bagian perusahaan, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut Walumbwa dan Hartnell dalam Paracha, *et al.* (2012, h. 59), *“the word ‘performance’ is used to pass on the individual aptitude to be inspired, stirring, pioneering and to determinant to achieving the goals on an organization”* (kata ‘kinerja’ digunakan untuk menyatakan kemampuan individu untuk mengilhami, mengaduk, mempelopori dan

menjadi penentu dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan). Pernyataan ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor penentuan dalam pencapaian tujuan atau target suatu perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam perusahaan. Hasil kerja tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang dilakukannya secara resmi, tidak melanggar hukum atau peraturan perusahaan, serta hasil kerja tersebut dicapai sesuai dengan moral dan etika yang baik (Dewi, 2015, h. 29).

Menurut Ahmad, *et al.* (2014, h. 86), “kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari segi kuantitas yang mampu diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan”. Pernyataan ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan perusahaan, serta tugas tersebut diselesaikan sesuai dengan target dari organisasi atau perusahaannya.

Kinerja karyawan merupakan hal-hal yang telah dihasilkan atau dikerjakan oleh karyawan dalam suatu perusahaan (Negara, 2014, h. 3). Dari pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan dan perbuatan karyawan dalam situasi perusahaan tertentu sehingga kinerja tersebut merupakan hasil dari keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas yang dibebankan oleh perusahaan terhadapnya.

Amstrong dalam Thamrin (2012, h. 567) menyatakan “*employee performance are notes of achievements which resulted from a certain task in a certain period of time. In addition, a manager’s performance can be seen from output, product quality, productivity, cost management, safety and health, employees’ relationship and development*” (kinerja karyawan adalah catatan prestasi yang dihasilkan dari suatu tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu. Selain itu, kinerja manajer dapat dilihat dari keluaran, kualitas produk, produktivitas, manajemen biaya, keselamatan dan kesehatan, hubungan dan pengembangan karyawan). Pernyataan ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan target yang ditentukan.

Kinerja ialah kesediaan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Iqbal, *et al.*, 2015, h. 310). Sementara itu, menurut Hakim (2015, h. 36), kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Dengan demikian, maka kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan di mana individu itu bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja tersebut juga sebagai bentuk perbandingan antara hasil kerja orang tersebut dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dipengaruhi atau ditentukan oleh beberapa faktor. Menurut Trang, *et al.* (2013), “kinerja seorang karyawan ditentukan oleh empat hal yaitu *performance*, *conforms*, *dependability*, dan *personal adjustment*”. Dalam hal ini, *performance* berkaitan dengan kemampuan untuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi. *Conforms* berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja, serta kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. *Dependability* mengacu pada kedisiplinan karyawan untuk menaati segala peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Sementara itu, *personal adjustment* merujuk pada kemampuan karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat ia bekerja.

Menurut Mangkunegara (2009, h. 67-68), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan



*reality (knowledge + skill)*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi (*motivation*). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (tujuan kerja).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan-kemampuan dari karyawan (kemampuan untuk berprestasi, kemampuan bekerjasama dengan atasan dan rekan, kemampuan untuk mematuhi peraturan perusahaan, kemampuan berdisiplin, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja), serta faktor motivasi.

### **2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai dan Basri (2005, h. 67), “kinerja karyawan dapat dinilai melalui empat dimensi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap karyawan”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah:

1. Kualitas kerja, yang menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja, yang menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, yang menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, yaitu cara karyawan menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan cara berperilaku.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap.

#### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sudah sering dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Sepanjang penelusuran peneliti, beberapa penelitian sejenis yang pernah dilakukan, antara lain dipaparkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 1**

No.	Perihal	Deskripsi
1.	Peneliti	S. Mujiatun
2.	Judul penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni, Tahun 2011
3.	Sumber	<i>Jurnal Manajemen &amp; Bisnis</i> , 11 (1), April 2011, ISSN: 1693-7619, diakses 1/11/2017 dari <a href="http://www.jurnal.umsu.ac.id">http://www.jurnal.umsu.ac.id</a>
4.	Tujuan penelitian	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otokrasi/ otoriter, paternalistik, Laissez Faire, demokratik dan kharismatik terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni, Medan
5.	Jenis penelitian	Kuantitatif
6.	Sampel dan teknik <i>sampling</i>	Sampel sebanyak 94 orang, yang diambil dengan menggunakan teknik <i>proportional random sampling</i> . Sampel tersebut terdiri dari 79 orang guru dan 15 orang karyawan pada Yayasan Pendidikan Sinar Husni
7.	Variabel	Variabel bebas: gaya kepemimpinan otokrasi/ otoriter, gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan Laissez Faire, gaya kepemimpinan demokratik dan gaya kepemimpinan kharismatik Variabel terikat: kinerja karyawan
8.	Pengumpulan data	Kuesioner.
9.	Teknik analisis data	Statistik inferensial dengan menggunakan teknik regresi ganda.
10.	Hasil penelitian	Dua tipe kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pertama, gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, gaya kepemimpinan kharismatik juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni Medan, sedangkan tipe kepemimpinan lainnya kurang berpengaruh.
11.	Relevansi penelitian	Jenis penelitiannya sama-sama kuantitatif. Variabel bebas sama-sama gaya kepemimpinan, dan variabel terikatnya sama-sama kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data sama-sama melalui kuesioner. Proses analisis data sama-sama dilakukan menggunakan <i>software</i> statistik SPSS.
12.	Perbedaan penelitian	Penelitian tersebut tidak menyertakan/ menganalisis tentang variabel bebas komitmen organisasi. Sampel yang dipilih untuk diteliti dalam penelitian ini juga berbeda dengan penelitian tersebut. Kisi-kisi instrumen kuesioner penelitian ini juga berbeda dengan penelitian tersebut. Teknik analisis data dalam penelitian itu adalah <i>multiple regressions</i> , sedangkan teknik analisis data dalam penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan <i>Pearson's Product moment correlation</i> .

(Sumber: Mujiatun, 2011, h. 77)

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu 2**

No.	Perihal	Deskripsi
1.	Peneliti	M. R. Khan, Ziauddin, F. A. Jam, dan M. I. Ramay
2.	Judul penelitian	The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance, Tahun 2010
3.	Sumber	<i>European Journal of Social Sciences</i> , 15(3), 2010, diakses 3/11/2017 dari <a href="http://papers.ssrn.com">http://papers.ssrn.com</a>
4.	Tujuan penelitian	Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pegawai swasta dan pemerintah sektor minyak dan gas di Pakistan
5.	Jenis penelitian	Kuantitatif
6.	Sampel dan teknik <i>sampling</i>	Sampel sebanyak 153 orang, yang diambil menggunakan teknik <i>purposive sampling</i> . Pengambilan sampel didasarkan pada pengelompokan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, serta instansi tempat bekerja (swasta dan pemerintahan)
7.	Variabel	Variabel bebas: komitmen organisasi Variabel terikat: kinerja karyawan
8.	Pengumpulan data	Kuesioner.
9.	Teknik analisis data	<i>Product moment correlation</i> .
10.	Hasil penelitian	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	Relevansi penelitian	Jenis penelitiannya sama-sama kuantitatif. Variabel bebas sama-sama komitmen organisasi, dan variabel terikat sama-sama kinerja karyawan. Teknik pengumpulan datanya sama-sama menggunakan kuesioner. Proses analisis data sama-sama dilakukan menggunakan <i>software</i> statistik SPSS.
12.	Perbedaan penelitian	Penelitian tersebut tidak menyertakan variabel bebas gaya kepemimpinan. Sampel dan teknik <i>sampling</i> berbeda. Kisi-kisi instrumen kuesioner berbeda. Teknik analisis data dalam penelitian itu adalah <i>multiple regressions</i> , sedangkan penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan <i>Product moment correlation</i> .

(Sumber: Khan, *et al.*, 2010, h. 292)

## 2.5 Kerangka Berpikir

Salah satu tujuan utama dari organisasi (perusahaan) yang dinamis ialah memastikan bahwa karyawannya mampu bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan atau karyawan memiliki kinerja yang baik (Memari, *et al.*, 2013, h. 165). Kinerja baik karyawan itulah yang akan menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.

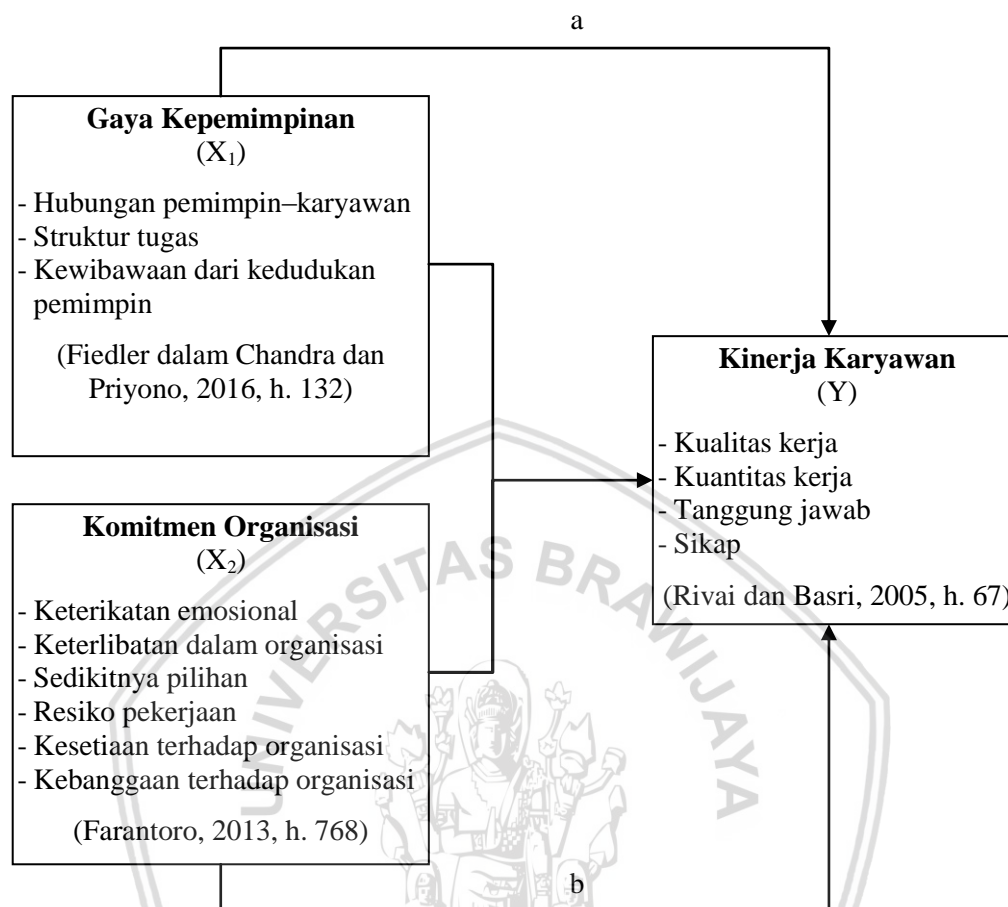
Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya masing-masing. Pemimpin akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik jika ia menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja yang dihadapinya. Menurut Javaid dan Mirza (2013), jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi perusahaan untuk memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan agar mau bekerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal.

Menurut Metwally dan El-Bishbishy (2014, h. 32) bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan atau kemampuan bawahannya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keberhasilan organisasi atau perusahaan pada dasarnya ditopang oleh gaya kepemimpinan yang efektif dari pemimpinnya, dimana dengan kepemimpinannya tersebut maka ia dapat mempengaruhi bawahannya (sekelompok orang yang dipimpin) untuk membangkitkan motivasi kerja mereka dengan tujuan agar mereka dapat berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama. Kemampuan pemimpin untuk mengerti dan memahami hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri bawahan merupakan kunci untuk mengatur orang lain (para pimpinan). Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya.

Selain gaya kepemimpinan, komitmen karyawan terhadap organisasi (perusahaan) juga turut menentukan kualitas kerja (kinerja) karyawan itu sendiri. Menurut Masydzulhak, *et al.* (2016, h. 2), komitmen organisasi ialah sebuah perasaan, sikap, kebiasaan seseorang yang menganggap dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam setiap kegiatan organisasi, serta bersikap loyal terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, maka komitmen organisasi menunjukkan loyalitas tanpa batas seorang karyawan terhadap organisasi sebagai upayanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi menunjukkan kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi (perusahaan) dan keinginan dari karyawan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Komitmen organisasi seorang karyawan menunjukkan bahwa karyawan tersebut mempunyai sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak sukanya terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut tercermin dalam ikatan emosinya terhadap organisasi, keterlibatannya dalam setiap aktivitas organisasi, kesetiiaannya terhadap organisasi meskipun ia menyadari bahwa tugas dan tanggung jawab yang diembannya sangat beresiko, baik bagi dirinya maupun bagi organisasinya, serta rasa bangga karyawan karena telah menjadi bagian dari organisasinya. Karyawan dengan komitmen tinggi tentu akan berusaha keras menunjukkan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semata-mata demi mencapai tujuan organisasi.





Keterangan: (a) Mujiatun, 2011; (b) Khan, *et al.*, 2010

Gambar 2.1 Kerangka berpikir pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

(Sumber: Data sekunder yang diolah, 2018)

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis ialah jawaban sementara terhadap rumusan masalah, di mana rumusan masalah telah dinyatakan sebelumnya dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2012, h. 64). Untuk kepentingan penelitian ini, sesuai dengan rumusan permasalahan yang dikaji maka diajukan hipotesis pengarah, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.

Mengacu pada tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri, maka rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasional. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sukmadinata dalam Hasanah (2010, h. 90) bahwa penelitian korelasional ditujukan untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara satu variabel dengan variabel lainnya. Hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dinyatakan dengan besarnya koefisien korelasi dan taraf keberartian (signifikansi) secara statistik.

#### 3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

##### 3.2.1 Populasi

Populasi ialah wilayah generalisasi subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari, lalu ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012, h. 80). Populasi penelitian ini ialah karyawan Perum Perhutani KPH Kediri tahun 2017, sebanyak 44 orang.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2002, h. 109). Menurut Sugiyono (2012, h. 81), “sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi”. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Perhutani KPH Kediri tahun 2017, yang berjumlah 44 orang.

### 3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2011, h. 126), *sampling* jenuh yaitu pengambilan anggota sampel dari seluruh jumlah populasi atau penentuan sampel dengan semua anggota populasi dipilih menjadi sampel.

## 3.3 Variabel

### 3.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012, h. 38). Variabel penelitian ini terdiri dari variabel *independent* dan variabel *dependent*. Variabel *independent* yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel *dependent*nya adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

### 3.3.2 Definisi Konseptual Variabel

#### 1. Variabel *Independent* (X)

- a. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), ialah teknik atau cara yang digunakan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang berwenang mempengaruhi (mengajak) karyawan agar mau ikut bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi yang dikehendakinya (Jusuf, *et al.*, 2016, h. 8).
- b. Komitmen organisasi ( $X_2$ ), adalah kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan itu untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal (Hakim, 2015, h. 35).

#### 2. Variabel *Dependent* (Y)

Kinerja karyawan yaitu kesediaan karyawan untuk melakukan suatu tugas dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Iqbal, *et al.*, 2015, h. 310).

### 3.3.3 Definisi Operasional Variabel

#### 1. Variabel *Independent* (X)

- a. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), yaitu teknik atau cara yang digunakan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin yang berwenang mempengaruhi karyawan dalam membimbing, mengajak dan bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi. Indikator variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini disusun menurut teori Fiedler dalam Chandra dan Priyono (2016, h. 132), yaitu:

- 1) Hubungan antara pemimpin dengan karyawan, yang merujuk pada keadaan tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan karyawan, serta sikap karyawan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan pemimpinnya.
  - 2) Struktur tugas, yang merujuk pada keadaan apakah di dalam situasi kerja tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
  - 3) Kewibawaan dari kedudukan pemimpin, yang merujuk pada keadaan apakah kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan oleh karyawan atau sebaliknya.
- b. Komitmen organisasi ( $X_2$ ), merupakan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Indikator-indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori Farantoro (2013, h. 768), yaitu:
- 1) Keterikatan emosional, yang merujuk pada perasaan telah menjadi bagian dari keluarga besar organisasi karena telah bekerja cukup lama dengan segala persoalan yang dialami guna memajukan organisasi.
  - 2) Keterlibatan dalam organisasi, yang merujuk pada upaya yang dilakukan karyawan untuk selalu bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi dan melibatkan diri dalam upaya mengatasi setiap persoalan organisasi.



- 3) Sedikitnya pilihan, yang merujuk pada perasaan berhutang budi dan rasa terima kasih kepada organisasi karena telah diberi kesempatan bekerja, mengingat sedikitnya pilihan *rekrutment* yang dibutuhkan.
- 4) Resiko pekerjaan, yang merujuk pada komitmen karyawan untuk terus tinggal dan bekerja di organisasi dengan segala akibat yang mungkin terjadi, seperti tekanan pekerjaan dan kecelakaan kerja.
- 5) Kesetiaan, yang merujuk pada loyalitas dan komitmen dari karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi demi mencapai tujuan organisasi.
- 6) Kebanggaan, yang merujuk pada perasaan senang dan bangga menjadi bagian dari organisasinya.

## 2. Variabel *Dependent* (Y)

Kinerja karyawan, yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai tujuan organisasi secara legal tanpa melanggar hukum. Indikator kinerja karyawan disusun menurut pendapat Rivai dan Basri (2005, h. 67), yaitu:

- a. Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapian.
- b. Kuantitas kerja, yaitu jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.

- c. Tanggung jawab, yang menunjukkan seberapa besar usaha karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
- d. Sikap, yaitu cara karyawan menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan cara berperilaku.

### 3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan tertulis yang berguna memperoleh informasi yang dibutuhkan. Kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

Jumlah pernyataan yang disajikan sebanyak 26 butir dan seluruhnya bersifat *favorable*, serta menggunakan skor untuk setiap jawaban yang dipilih responden. Skor jawaban yang diperoleh merupakan skala ordinal agar dapat dianalisis dan diangkakan menggunakan skala Likert (5 tingkatan, yaitu 1 sampai 5). Rincian pemberian skor tiap jawaban adalah menjawab ‘Sangat Setuju’ (SS) diberi skor 5, menjawab ‘Setuju’ (S) diberi skor 4, menjawab ‘Ragu-ragu’ (R) diberi skor 3, menjawab ‘Tidak Setuju’ (TS) diberi skor 2, dan menjawab ‘Sangat Tidak Setuju’ (STS) diberi skor 1.

Kisi-kisi kuesioner penelitian ini selengkapnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 3.1 Kisi-kisi Kuesioner**

No	Variabel	Indikator	No. Item	Skor
1.	Gaya kepemimpinan (Fiedler dalam Chandra dan Priyono, 2016, h. 132)	a. Hubungan pemimpin–karyawan	1-2	SS = 5 S = 4 R = 3 TS = 2 STS = 1
		b. Struktur tugas	3-4	
		c. Kewibawaan dari kedudukan pemimpin	5-6	
2.	Komitmen organisasi (Farantoro, 2013, h. 768)	a. Keterikatan emosional	7-8	
		b. Keterlibatan dalam organisasi	9-10	
		c. Sedikitnya pilihan	11-12	
		d. Resiko pekerjaan	13-14	
		e. Kesetiaan terhadap organisasi	15-16	
		f. Kebanggaan terhadap organisasi	17-18	
3.	Kinerja karyawan (Rivai dan Basri, 2005, h. 67)	a. Kualitas kerja	19-20	
		b. Kuantitas kerja	21-22	
		c. Tanggung jawab	23-24	
		d. Sikap	25-26	

(Sumber: Data sekunder yang diolah, 2018)

Instrumen keusioner di atas harus memiliki kelayakan dalam rangka menjangkau, mengungkapkan, menyadap, mengukur semua informasi berupa data yang akan diolah, sehingga perlu dilakukan uji validitas (kesahihan) dan reliabilitas (konsistensi) terlebih dahulu.

### 3.4.1 Uji Validitas

Validitas ialah ukuran tingkat kevalidan atau kesahihan kuesioner. Item kuesioner dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang ingin diukur. Item yang tidak valid berarti tidak dapat mengukur data yang ingin diukur sehingga hasilnya tidak dapat dipercaya. Dengan demikian, item tersebut harus dibuang atau diperbaiki.

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi pada masing-masing data dengan skor total. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan cara membandingkan indeks korelasi *Product Moment* ( $r_{hitung}$ ) dengan nilai kritis (*probability value*). Uji validitas

dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *software* SPSS 18.0 *for Windows* dengan metode *Corrected Item-Total Correlation*. Uji validitas ini dengan cara mengkorelasikan tiap item dengan skor total, lalu hasilnya dikoreksi agar tidak terjadi koefisien item total yang overestimasi (estimasi nilai lebih tinggi dari sebenarnya). Menurut Yamin dan Kurniawan (2014, h. 112), hasil uji validitas *Corrected Item-Total Correlation* adalah perbandingan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  dengan signifikansi 5%. Jika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka item yang disajikan valid.

### 3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan item kuesioner cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena item tersebut sudah baik. Uji reliabilitas bertujuan mengetahui konsistensi alat ukur, apakah hasilnya akan konsisten (tetap atau tidak berubah) apabila dilakukan pengukuran ulang. Item kuesioner yang tidak reliabel tidak dapat konsisten mengukur, sehingga hasil ukur tidak dapat dipercaya.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 18.0 *for Windows*. Uji reliabilitas dilakukan dengan memperlihatkan varian setiap skor item dan skor total yang dihitung berdasarkan metode *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Yamin dan Kurniawan (2014, h. 114), cara memutuskan reliabilitasnya menggunakan batasan 0,6, dengan kriteria yaitu reliabilitas  $< 0,6$  berarti kurang baik, reliabilitas  $0,7$  dapat diterima, reliabilitas  $> 0,8$  berarti baik.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Mengumpulkan data merupakan tahap yang sangat penting dalam suatu penelitian. Mengumpulkan data berarti aktivitas peneliti untuk mencari data, baik berupa fakta atau angka menggunakan alat bantu yang sah. Teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data penelitian ini terdiri dari kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

#### 1. Kuesioner

Kuesioner ialah alat pengumpul data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2012, 142). Teknik kuesioner digunakan untuk memperoleh informasi tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dengan cara karyawan diminta menjawab seluruh item yang ada dalam kuesioner.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik yang digunakan jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang diteliti, serta apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden (Sugiyono, 2012, h. 137). Teknik wawancara dalam penelitian ini hanya digunakan sebagai pendukung penelitian, yang pelaksanaannya dilakukan secara bebas (tanpa pedoman) dan hanya berlangsung ketika peneliti melakukan wawancara dengan pemimpin Perum Perhutani KPH Kediri guna meminta izin tempat penelitian.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mencari data-data atau informasi-informasi mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2002, h. 206). Teknik dokumentasi dalam penelitian ini hanya digunakan sebagai pendukung penelitian, yang tujuannya untuk mengumpulkan dokumen-dokumen berupa jurnal dari internet dan dokumen pegawai Perum Perhutani KPH Kediri, serta dokumen-dokumen lain yang relevan dan dapat mendukung pelaksanaan penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data penelitian ini, antara lain teknik kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya yang dilakukan untuk mengolah data-data yang telah terkumpul secara sistematis sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda (*multiple regression*), yaitu model statistik yang digunakan untuk mengukur pengaruh dua atau lebih variabel *independent* terhadap satu variabel *dependent*. Menurut Arikunto (2002, h. 265), pengaruh ini ditunjukkan dengan persamaan regresi, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$



Keterangan:

$Y$  = kombinasi linier dari  $X_1$  dan  $X_2$

$a$  = *intercept* (konstan)

$b$  = koefisien arah regresi

$X_1$  = total skor Gaya kepemimpinan

$X_2$  = total skor Komitmen organisasi

$e$  = *error of term* (variabel lain yang tidak terungkap)

Analisis *multiple regression* dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 0,05, di mana prosesnya menggunakan SPSS 18.0 *for Windows*.

### 3.6.1 Uji Asumsi Klasik

Evaluasi ekonometri dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah model regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini memenuhi asumsi klasik atau tidak. Uji asumsi klasik meliputi uji autokorelasi, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

#### 1. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan dimana terjadinya korelasi dari residual untuk pengamatan satu dengan pengamatan yang lain yang disusun menurut runtut waktu. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah autokorelasi. Priyatno (2010, h. 75) menguraikan bahwa untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi adalah dengan menggunakan uji Durbin-Watson (d) dengan ketentuan, yaitu:

- a. Jika  $d < dL$  atau  $d > 4-dL$  ( $4-dL < d < dL$ ) maka hipotesis nol ditolak, yang berarti terdapat autokorelasi.
- b. Jika  $d$  terletak antara  $dU$  dan  $4-dU$  ( $dU < d < 4-dU$ ), maka hipotesis nol diterima, yang berarti tidak ada autokorelasi.
- c. Jika  $d$  terletak antara  $dL$  dan  $dU$  ( $dL < d < dU$ ) atau di antara  $4-dU$  dan  $4-dL$  ( $4-dU < d < 4-dL$ ), maka tidak ada kesimpulan yang pasti terhadap masalah autokorelasi.

## 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas ialah keadaan dimana antara dua variabel *independent* atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mengisyaratkan tidak ada masalah multikolinearitas. “Salah satu metode untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas adalah dengan melihat *Tolerance* dan VIF” (Priyatno, 2010, h. 62). Metode pengambilan keputusannya yaitu jika semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF, maka model regresi semakin mendekati terjadi multikolinearitas. Apabila nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas ialah kondisi yang menunjukkan ada tidaknya kesamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak terjadinya heteroskedastisitas. “Satu metode untuk mendeteksi heteroskedastisitas ialah dengan melihat

pola titik-titik pada *scatterplots* regresi” (Priyatno, 2010, h. 67). Pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas ini yaitu jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka pada model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan apakah data terdistribusi normal atau tidak. Analisis parametrik seperti regresi mensyaratkan data terdistribusi normal. “Uji normalitas regresi bisa menggunakan beberapa metode, salah satunya metode *Normal Probability Plots*” (Priyatno, 2010, h. 54). Pengambilan keputusan untuk mendeteksi kenormalan adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### 3.6.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y) dengan langkah analisis, sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis Pertama (Uji Anova atau Uji *F*)

Menurut Sugiyono (2011, h. 209), “uji Anova bertujuan mengetahui apakah secara simultan koefisien variabel *independent* berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel *dependent*”. Rumusnya adalah:

$$F = \frac{R^2 / K - 1}{(1 - R^2) / n - K - 1}$$

Keterangan :

$F$  : nilai  $F$  hasil uji Anova

$R$  : koefisien determinasi yang ditemukan

$K$  : jumlah variabel *independent*

$n$  : jumlah sampel

Kriteria pengujian hipotesisnya adalah:

- a.  $H_0: \beta_1 : \beta_2 = 0$ , artinya variabel *independent* ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ).
- b.  $H_0: \beta_1 : \beta_2 \neq 0$ , artinya variabel *independent* ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ).

Dalam penelitian ini, nilai  $F$  ditinjau dari *output* hasil pengolahan data menggunakan SPSS 18.0 *for Windows*.

## 2. Hipotesis Kedua dan Ketiga (Uji $t$ )

Menurut Sugiyono (2011, h. 178), uji  $t$  digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh masing-masing variabel *independent* (parsial) terhadap variabel *dependent*, menggunakan uji tiap koefisien regresi variabel *independent*, apakah memiliki pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel *dependent*. Rumus yang digunakan adalah:

$$t = \frac{b}{sb}$$

Keterangan:

$t$  : nilai hasil uji  $t$

$b$  : koefisien regresi

$s_b$  : *standard of error*

Taraf signifikan yang digunakan ialah 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Kriteria pengujian hipotesisnya adalah:

a.  $H_0: \beta_1 = 0$ , artinya variabel *independent* ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ).

$H_0: \beta_1 \neq 0$ , artinya variabel *independent* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ).

b.  $H_0: \beta_2 = 0$ , artinya variabel *independent* ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ).

$H_0: \beta_2 \neq 0$ , artinya variabel *independent* ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel *dependent* ( $Y$ ).

Dalam penelitian ini, nilai  $t$  ditinjau dari *output* hasil pengolahan data menggunakan SPSS 18.0 *for Windows*.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perum Perhutani KPH Kediri

Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kediri adalah salah satu pengelola hutan di Pulau Jawa yang berada dalam lingkup Perusahaan Umum Kehutanan Negara (Perum Perhutani) Unit II Jawa Timur, dengan kantor pusat yang berkedudukan di Surabaya. Sementara itu, kantor Perum Perhutani KPH Kediri beralamat di Jalan Hasanudin No. 27 Kota Kediri Propinsi Jawa Timur. Adapun Administratur/ KKPH Kediri saat ini dijabat oleh Bapak R. Ratmanto Trimahono, S.Hut., MM.

Perum Perhutani KPH Kediri sebagai suatu unit manajemen memiliki tugas untuk melakukan pengusahaan hutan di wilayah kerjanya. Tugas pengusahaan hutan tersebut dilakukan dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diarahkan untuk memperoleh manfaat sumber daya hutan dengan memperhatikan aspek kelestariannya, yang meliputi kelola produksi, kelola sosial, dan kelola lingkungan. Adapun wilayah kerja Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) pada KPH Kediri meliputi lima wilayah BKPH yang terbagi ke dalam 14 Tempat Penimbunan Kayu (TPK).

Kegiatan pengusahaan hutan di KPH Kediri meliputi kegiatan penataan hutan, silvikultur, perlindungan dan pengamanan hutan, teresan, pembuatan dan pemeliharaan sarana jalan, pemanenan hasil hutan, kemitraan dan pemberdayaan masyarakat, serta penelitian dan pengembangan. Kantor Perum Perhutani KPH Kediri dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.





Gambar 4.1 Kantor Perum Perhutani KPH Kediri  
(Sumber: Dokumen penelitian, 2018)

#### 4.1.1 Visi dan Misi Perum Perhutani KPH Kediri

Visi Perum Perhutani KPH Kediri yaitu “menjadi Pengelola Hutan Lestari untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Sementara itu, misi dari Perum Perhutani KPH Kediri, sebagai berikut:

1. Mengelola Sumber Daya Hutan (SDH) dengan prinsip Pengelolaan Hutan Lestari berdasarkan karakteristik wilayah dan daya dukung Daerah Aliran Sungai (DAS), serta meningkatkan manfaat hasil hutan kayu dan bukan kayu, ekowisata, jasa lingkungan, agroforestri, serta potensi usaha berbasis kehutanan guna menghasilkan keuntungan untuk menjamin pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

2. Membangun dan mengembangkan perusahaan, organisasi, serta Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan yang modern, profesional, dan handal, serta memberdayakan masyarakat desa hutan melalui pengembangan lembaga perekonomian koperasi masyarakat desa hutan atau koperasi petani hutan.
3. Mendukung dan turut berperan serta dalam pengembangan wilayah secara regional dan nasional, serta memberikan kontribusi secara aktif dalam penyelesaian masalah lingkungan regional, nasional dan internasional (Laporan Perum Perhutani KPH Kediri, 2018).

#### **4.1.2 Maksud dan Tujuan Perum Perhutani KPH Kediri**

Maksud dan tujuan Perum Perhutani KPH Kediri ialah melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, dan di bidang kehutanan pada khususnya, sehingga memberikan manfaat yang optimal dengan fungsi hutannya, yang meliputi fungsi konservasi, fungsi perlindungan dan fungsi produksi untuk mencapai keseimbangan dan kelestarian antara manfaat ekologis, produksi, dan ekonomis maupun lingkungan sosial budaya.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, maka Perum Perhutani KPH Kediri melaksanakan kegiatan usaha, sebagai berikut:

1. Mengelola hutan sebagai ekosistem sesuai dengan karakteristik wilayah untuk mendapatkan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan masyarakat sejalan dengan tujuan pengembangan wilayah.
2. Melestarikan dan meningkatkan mutu SDH dan lingkungan hidup.

3. Menyelenggarakan usaha di bidang kehutanan yang menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan memadai guna memenuhi hajat hidup orang banyak dan meningkatkan keuntungan.
4. Usaha-usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya maksud dan tujuan perusahaan (Laporan Perum Perhutani KPH Kediri, 2018).

#### **4.1.3 Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Kediri**

Perum Perhutani KPH Kediri memiliki struktur organisasi yang dikepalai oleh seorang administrator, serta wakil administrator yang membawahi bagian-bagian atau seksi-seksi dan sub-seksi. Program kemitraan terdapat bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) pada seksi Pengelolaan SDHL dengan subseksi Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM). Struktur organisasi Perum Perhutani KPH Kediri selengkapnya dapat dilihat di Lampiran 1.

#### **4.1.4 Program Kemitraan Perum Perhutani KPH Kediri**

Program kemitraan yang dijalankan oleh Perum Perhutani KPH Kediri berada dalam lingkup Pengelolaan Sumber Daya Hutan dan Lahan bagian kegiatan Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM). Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) adalah suatu sistem pengelolaan SDH yang dilakukan bersama oleh Perum Perhutani dan masyarakat desa hutan atau Perum Perhutani dan masyarakat desa hutan dengan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan jiwa berbagi, sehingga kepentingan bersama untuk mencapai keberlanjutan fungsi dan manfaat SDH dapat diwujudkan secara optimal dan proporsional.

PHBM merupakan kebijakan perusahaan yang menjiwai strategi, struktur, dan budaya perusahaan dalam pengelolaan SDH. Jiwa yang terkandung dalam PHBM, yaitu kesediaan perusahaan, masyarakat desa hutan, dan pihak yang berkepentingan untuk berbagi dalam pengelolaan SDH sesuai dengan kaidah keseimbangan, keberlanjutan, kesesuaian, dan keselarasan. PHBM dimaksudkan untuk memberikan arah pengelolaan SDH dengan memadukan aspek-aspek ekonomi, ekologi, dan sosial secara proporsional guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Guna mendorong optimalisasi dan pengembangan PHBM, Perum Perhutani KPH Kediri menjalin kemitraan dengan masyarakat desa hutan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan agar masyarakat berperan aktif membangun hutan. Untuk menjembatani hal tersebut, maka melibatkan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) guna mempercepat pemahaman implementasi PHBM KPH Kediri. Kerjasama yang dilakukan oleh KPH Kediri dengan LSM membantu dalam kegiatan pendampingan masyarakat desa hutan. Selain itu, dibentuk pula suatu wadah yang dapat mewakili aspirasi yaitu suatu Kelompok masyarakat Tani Hutan (KTH) dan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) sebagai mitra kerja dan mitra usaha yang sangat penting dalam kelembagaan PHBM.

Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) merupakan salah satu program dari kegiatan PHBM KPH Kediri untuk membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat desa hutan berupa pinjaman untuk usaha kecil dan koperasi yang diperuntukan masyarakat desa

hutan dengan bunga relatif kecil guna meningkatkan perekonomian. Program PUKK ini disalurkan dengan cara memberikan bantuan modal bagi masyarakat desa hutan. PUKK di KPH Kediri telah dilaksanakan dari tahun 1991 sampai dengan saat ini dengan membina suatu bentuk usaha, yaitu koperasi, badan usaha, usaha perorangan dan lembaga ekonomi masyarakat.

Pada tahun 2006, program PUKK KPH Kediri berganti menjadi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang disingkat PKBL. PKBL adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri, serta untuk pemberdayaan kondisi sosial ekonomi masyarakat melalui pemanfaatan dana dari bagian laba Perum Perhutani. Adapun maksud dan tujuan dari Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Perum Perhutani adalah memberdayakan dan meningkatkan usaha kecil masyarakat, Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) dan usaha kecil milik pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) perhutanan agar lebih tangguh dan mandiri.

#### **4.2 Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Perhutani KPH Kediri Tahun 2017, yang berjumlah 44 orang. Responden mempunyai karakteristik yang beragam, antara lain ditunjukkan oleh gambaran umum tentang jenis kelamin responden, umur responden, pendidikan terakhir responden, dan masa kerja responden sebagai karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri.



Identitas responden yang tertera dalam kuesioner yang telah diisi oleh seluruh responden selanjutnya ditabulasi sesuai dengan kelompok data yang ada, meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja responden. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat peneliti gambarkan karakteristik seluruh responden berikut ini.

#### 4.2.1 Jenis kelamin responden

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat disajikan gambaran umum responden atau sampel penelitian menurut jenis kelamin mereka dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	33	75%
Perempuan	11	25%
Jumlah	44	100%

(Sumber: Data sekunder diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui sebagian besar responden atau sampel penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sebanyak 75%, sedangkan 25% lainnya berjenis kelamin perempuan. Hal ini karena profesi sebagai karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri menuntut kerja keras, terutama jika berkaitan dengan tugas lapangan yang harus dilakukan dengan melakukan survei ke pelosok hutan sehingga karyawan laki-laki cenderung diutamakan dalam perekrutan. Sementara itu, karyawan perempuan lebih banyak diposisikan sebagai staf administrasi perusahaan. Meskipun demikian, hal tersebut tidak mutlak karena profesi sebagai karyawan Perum Perhutani KPH Kediri tidak memandang *gender*.



#### 4.2.2 Umur responden

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disajikan gambaran umum responden menurut umur mereka dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.2 Umur Responden**

Umur	Frekuensi	Persentase
22-40 tahun (masa dewasa awal)	18	41%
41-60 tahun (masa setengah baya)	26	59%
Jumlah	44	100%

(Sumber: Data sekunder diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui sebagian besar responden berusia antara 41-60 tahun atau telah masuk masa setengah baya, sebanyak 59%, karena mereka telah memiliki masa kerja yang lama antara 10-20 tahun di Perum Perhutani KPH Kediri. Sementara itu, 41% responden berusia antara 22-40 tahun atau baru memasuki masa dewasa awal, karena mereka rata-rata baru bekerja di Perum Perhutani KPH Kediri kurang dari 10 tahun.

#### 4.2.3 Pendidikan responden

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disajikan gambaran umum responden ditinjau dari level pendidikan mereka dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.3 Pendidikan Responden**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA/ sederajat	33	75%
Diploma (D-III)	1	2%
Sarjana (S-1)	10	23%
Jumlah	44	100%

(Sumber: Data sekunder diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan SMA atau sederajat, sebanyak 75%, karena

kebijakan Perum Perhutani KPH Kediri dalam hal perekrutan karyawan diutamakan untuk menjalankan tugas-tugas lapangan sehingga batasan kualifikasi pendidikan terendah yang ditetapkan ialah SMA atau sederajat. Sementara itu, 23% memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S-1) dan hanya 2% responden yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma (D-III), di mana karyawan dengan kualifikasi pendidikan tingkatan Sarjana (S-1) dan Diploma (D-III) ini diposisikan sebagai kepala unit kerja dan staf kantor di Perum Perhutani KPH Kediri.

#### 4.2.4 Masa kerja responden

Masa kerja yang dimaksud adalah penghitungan lama waktu (satuan tahun) yang dimiliki/ditempuh responden selama melaksanakan tugas (bekerja) sebagai karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri, terhitung hingga penelitian ini berlangsung. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disajikan gambaran umum responden menurut masa kerja mereka sebagai karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.4 Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 10 tahun	7	16%
10 – 20 tahun	29	66%
> 20 tahun	8	18%
Jumlah	44	100%

(Sumber: Data sekunder diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui sebagian besar responden memiliki masa kerja sebagai karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri antara 10-20 tahun, sebanyak 66%. Sementara itu, 18% responden telah

bekerja selama lebih dari 20 tahun di Perum Perhutani KPH Kediri, sedangkan 16% responden lainnya baru bekerja kurang dari 10 tahun sebagai karyawan di Perum Perhutani KPH Kediri.

### 4.3 Hasil Analisis Data

#### 4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif (Distribusi Jawaban)

##### 1. Deskripsi variabel gaya kepemimpinan

Kuesioner variabel gaya kepemimpinan disusun dengan indikator, yaitu hubungan antara pemimpin dengan karyawan, struktur tugas, dan kewibawaan dari kedudukan pemimpin. Distribusi frekuensi dan persentase jawaban kuesioner skala variabel gaya kepemimpinan tercantum dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

X <sub>1</sub>	Persentase Jawaban Kuesioner Gaya Kepemimpinan										Rerata Skor Kuesioner
	SS	%	S	%	R	%	TS	%	STS	%	
X <sub>1.1</sub>	16	36%	21	48%	0	0%	7	16%	0	0%	4.05
X <sub>1.2</sub>	24	55%	20	45%	0	0%	0	0%	0	0%	4.51
X <sub>1.3</sub>	7	16%	35	80%	2	5%	0	0%	0	0%	4.11
X <sub>1.4</sub>	9	20%	32	73%	3	7%	0	0%	0	0%	4.14
X <sub>1.5</sub>	20	45%	24	55%	0	0%	0	0%	0	0%	4.45
X <sub>1.6</sub>	24	55%	20	45%	0	0%	0	0%	0	0%	4.55
Rata-rata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.31
Keterangan:											
X <sub>1.1</sub> : Komunikasi antara pemimpin-karyawan											
X <sub>1.2</sub> : Pemimpin menjadi teladan bagi karyawan											
X <sub>1.3</sub> : Pemberian tugas oleh pemimpin secara komprehensif											
X <sub>1.4</sub> : Pemberian tugas oleh pemimpin sesuai keahlian karyawan											
X <sub>1.5</sub> : Kewibawaan pemimpin											
X <sub>1.6</sub> : Kedudukan pemimpin											

(Sumber: Data primer diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui rata-rata skor kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 4,31, yang menunjukkan bahwa responden merasa nyaman dengan teknik atau cara yang

digunakan oleh atasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin, baik untuk membimbing, mengajak dan bekerja sama dengan karyawan guna mencapai tujuan organisasi.

Dari tabel di atas juga diketahui bahwa indikator kewibawaan dari kedudukan pemimpin (karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin) memiliki rerata skor tertinggi (4,55), karena responden menganggap bahwa selama ini mereka telah berusaha dengan sepenuh hati untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh pemimpin kepadanya. Sementara itu, indikator hubungan antara pemimpin–karyawan (komunikasi antara pemimpin – karyawan) memiliki rerata skor kuesioner terendah (4,05), karena mayoritas karyawan menganggap bahwa komunikasi di antara mereka pada dasarnya telah terjalin cukup harmonis, namun kadang atasan atau pemimpin kurang terbuka dalam memberi informasi tentang tugas atau hal-hal tertentu kepada karyawan.

## 2. Deskripsi variabel komitmen organisasi

Kuesioner variabel komitmen organisasi disusun dengan indikator yaitu keterikatan emosional, keterlibatan dalam organisasi, sedikitnya pilihan, resiko pekerjaan, kesetiaan, dan kebanggaan. Distribusi frekuensi dan persentase jawaban kuesioner skala variabel komitmen organisasi tercantum dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi**

X <sub>2</sub>	Persentase Jawaban Kuesioner Komitmen Organisasi										Rerata Skor Kuesioner
	SS	%	S	%	R	%	TS	%	STS	%	
X <sub>2.1</sub>	11	25%	33	75%	0	0%	0	0%	0	0%	4.25
X <sub>2.2</sub>	12	27%	32	73%	0	0%	0	0%	0	0%	4.27
X <sub>2.3</sub>	24	55%	20	45%	0	0%	0	0%	0	0%	4.55
X <sub>2.4</sub>	7	16%	29	66%	1	2%	7	16%	0	0%	3.82
X <sub>2.5</sub>	9	20%	26	59%	8	18%	1	2%	0	0%	3.98
X <sub>2.6</sub>	13	30%	30	68%	0	0%	1	2%	0	0%	4.25
X <sub>2.7</sub>	7	16%	36	82%	0	0%	1	2%	0	0%	4.11
X <sub>2.8</sub>	4	9%	34	77%	4	9%	2	5%	0	0%	3.91
X <sub>2.9</sub>	15	34%	29	66%	0	0%	0	0%	0	0%	4.34
X <sub>2.10</sub>	15	34%	22	50%	0	0%	7	16%	0	0%	4.02
X <sub>2.11</sub>	17	39%	27	61%	0	0%	0	0%	0	0%	4.39
X <sub>2.12</sub>	21	48%	23	52%	0	0%	0	0%	0	0%	4.48
Rata-rata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.20

Keterangan:

X<sub>2.1</sub> : Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi  
X<sub>2.2</sub> : Tanggung jawab karyawan terhadap organisasi  
X<sub>2.3</sub> : Kerja keras karyawan  
X<sub>2.4</sub> : Keterlibatan karyawan dalam mengatasi konflik organisasi  
X<sub>2.5</sub> : Karyawan berhutang budi kepada organisasi  
X<sub>2.6</sub> : Karyawan berterima kasih kepada organisasi  
X<sub>2.7</sub> : Karyawan setia terhadap organisasi, meskipun tekanan tinggi dalam bekerja  
X<sub>2.8</sub> : Karyawan setia terhadap organisasi, meskipun ada resiko kecelakaan kerja  
X<sub>2.9</sub> : Loyalitas karyawan terhadap organisasi  
X<sub>2.10</sub> : Tetap tinggal dan bekerja di organisasi  
X<sub>2.11</sub> : Senang menjadi karyawan Perum Perhutani KPH Kediri  
X<sub>2.12</sub> : Bangga menjadi karyawan Perum Perhutani KPH Kediri

(Sumber: Data primer diolah, 2018)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui rata-rata skor kuesioner untuk variabel komitmen organisasi adalah 4,20, yang menunjukkan bahwa tingginya kesetiaan karyawan kepada organisasi dan keinginan dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Dari tabel di atas juga diketahui bahwa indikator keterlibatan dalam organisasi (kerja keras karyawan) mempunyai rerata skor tertinggi (4,55), karena mayoritas karyawan beranggapan bahwa selama ini ia telah bekerja keras (melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya) untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Sementara itu, (keterlibatan dalam mengatasi konflik perusahaan) memiliki rerata skor terendah (3,82), karena keterlibatan karyawan dalam mengatasi persoalan perusahaan sebenarnya cukup besar, namun terbatas pada persoalan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya saja, pada persoalan tertentu peran aktifnya dibatasi.

### 3. Deskripsi variabel kinerja karyawan

Kuesioner variabel kinerja karyawan disusun dengan indikator yaitu keterikatan emosional, keterlibatan dalam organisasi, sedikitnya pilihan, resiko pekerjaan, kesetiaan, dan kebanggaan. Distribusi frekuensi dan persentase jawaban kuesioner skala variabel kinerja karyawan tercantum dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Y	Persentase Jawaban Kuesioner Kinerja Karyawan										Rerata Skor Kuesioner
	SS	%	S	%	R	%	TS	%	STS	%	
Y <sub>.1</sub>	17	39	25	57	2	5	0	0	0	0	4.34
Y <sub>.2</sub>	10	23	34	77	0	0	0	0	0	0	4.23
Y <sub>.3</sub>	6	14	35	80	3	7	0	0	0	0	4.07
Y <sub>.4</sub>	6	14	35	80	3	7	0	0	0	0	3.98
Y <sub>.5</sub>	7	16	35	80	2	5	0	0	0	0	4.11
Y <sub>.6</sub>	14	32	30	68	0	0	0	0	0	0	4.32
Y <sub>.7</sub>	25	57	19	43	0	0	0	0	0	0	4.57
Y <sub>.8</sub>	19	43	25	57	0	0	0	0	0	0	4.43
Rata-rata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.27

Keterangan:

Y<sub>.1</sub> : Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

Y<sub>.2</sub> : Menyelesaikan pekerjaan secara rapi

Y<sub>.3</sub> : Volume kerja yang dihasilkan sesuai standar yang ditentukan

Y<sub>.4</sub> : Volume kerja yang dihasilkan sesuai batas waktu yang ditentukan

Y<sub>.5</sub> : Karyawan senang hati menerima tugas dari atasan

Y<sub>.6</sub> : Karyawan mampu mempertanggung jawabkan setiap tugasnya

Y<sub>.7</sub> : Menghormati dan menghargai karyawan lain sebagai rekan kerja

Y<sub>.8</sub> : Menghormati, menghargai dan meneladani atasan

(Sumber: Data primer diolah, 2018)



Berdasarkan tabel di atas, diketahui rata-rata skor kuesioner untuk variabel kinerja karyawan adalah 4,27, yang menunjukkan bahwa besarnya hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal tanpa melanggar hukum.

Dari tabel di atas juga diketahui bahwa indikator sikap (hormat dan menghagai karyawan lain) mempunyai rerata skor tertinggi (4,57), karena mayoritas karyawan menganggap telah menunjukkan sikap saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Sementara itu, indikator kuantitas kerja (ketepatan waktu penyelesaian tugas/ kerja) memiliki rerata skor kuesioner terendah (3,98), karena mayoritas karyawan beranggapan bahwa alokasi waktu penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan terkadang terlalu singkat sehingga beberapa tugas tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu.

#### 4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas ialah terjadinya hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinearitas. Salah satu metode untuk mendeteksi multikolinearitas adalah dengan melihat *Tolerance* dan VIF. Metode pengambilan keputusannya yaitu jika semakin kecil nilai *Tolerance* dan semakin besar nilai VIF, maka

semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas, sedangkan jika *Tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka tidak terjadi masalah multikolinearitas. Tabel berikut ini menunjukkan hasil uji multikolinearitas model regresi dalam penelitian ini.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	<i>Tolerance</i>	VIF
X <sub>1</sub> (Gaya kepemimpinan)	0,756	1,322
X <sub>2</sub> (Komitmen organisasi)	0,756	1,322

(Sumber: Data primer diolah, 2018)

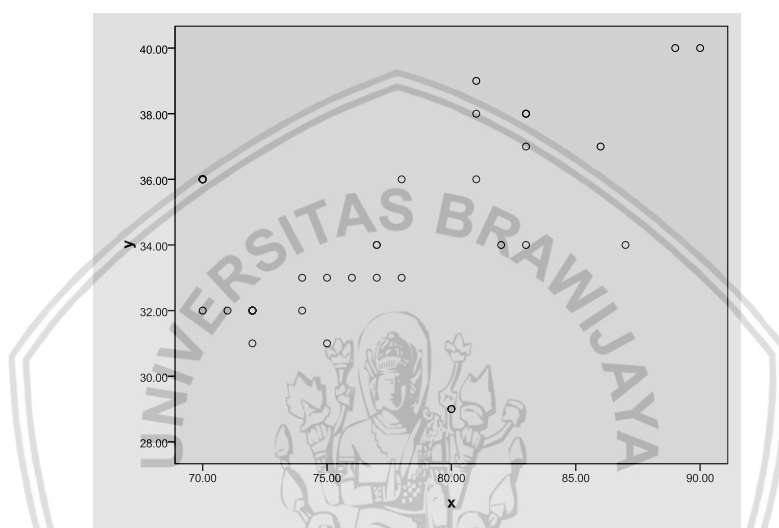
Tabel di atas menunjukkan nilai *Tolerance* tiap variabel bebas sebesar 0,756, serta nilai VIF sebesar 1,322. Nilai *Tolerance* seluruh variabel bebas lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas. Tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi tersebut menunjukkan antara variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak saling berhubungan. Jika di antara variabel bebas tersebut saling berhubungan maka variabel ini tidak ortogonal (variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol).

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas ialah keadaan tidak terjadinya kesamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak terjadinya heteroskedastisitas. Salah satu metode untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi. Keputusan uji heteroskedastisitas menggunakan metode *scatterplots* regresi ini

yaitu jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi tersebut.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *scatterplots* regresi dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Gambar 4.2 *Scatterplots Regression*  
(Sumber: Data primer diolah, 2018)

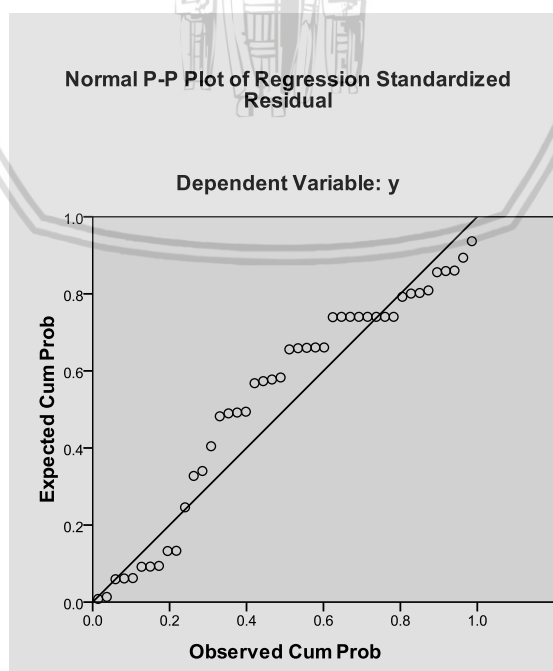
Gambar di atas menunjukkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Hal tersebut dikarenakan nilai *error* atau titik-titik cukup menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan.

Heteroskedastisitas artinya varians variabel dalam model tidak sama (konstan) untuk suatu pengamatan. Pada heteroskedastisitas, kesalahan terjadi tidak secara acak, tetapi menunjukkan korelasi atau hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih

variabel bebas. Jika nilai *error* membentuk pola tertentu (tidak acak) terhadap nol maka dikatakan terjadi heteroskedastisitas, atau jika pola tertentu seperti titik-titik (*points*) yang ada membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka hal tersebut menunjukkan telah terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan mengetahui normalitas distribusi data. Analisis *multiple regression* mensyaratkan data harus terdistribusi normal. Uji normalitas bisa menggunakan beberapa metode, salah satunya *Normal Probability Plots*. Dasar pengambilan keputusannya ialah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini.



Gambar 4.3 Norma P-P Plot  
(Sumber: Data primer diolah, 2018)

Dari gambar di atas, diketahui data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data terdistribusi dengan normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas. Hal tersebut dikarenakan sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah homogen dan memiliki karakteristik yang hampir sama. Dengan demikian, maka masing-masing sampel memiliki pandangan yang hampir sama dalam menjawab kuesioner tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sehingga tidak menyebabkan timbulnya perbedaan jawaban yang signifikan antara sampel yang satu dengan yang lain.

#### 4.3.3 Hasil Uji Regresi Linier Berganda (*Multiple Regressions*)

Data primer penelitian ini dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regressions*). Rekapitulasi hasil perhitungan atau analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17.423	4.985		3.495	.033		
x1	.085	.186	.072	.458	.041	.756	1.322
x2	.288	.101	.449	2.865	.024	.756	1.322

a. Dependent Variable: y

(Sumber: Data primer diolah, 2018)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dalam tabel di atas, maka dapat disusun persamaan regresinya, sebagai berikut:

$$Y = 0,072X_1 + 0,499X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka dapat diuraikan hal-hal, sebagai berikut:

1. Nilai koefisien  $b_1$  (variabel  $X_1$ ) sebesar 0,072. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Kediri. Hal ini berarti bahwa jika gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) meningkat maka diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,072. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan yang harmonis, struktur pembagian tugas yang jelas, serta kewibawaan dari kedudukan pemimpin merupakan indikator dari variabel gaya kepemimpinan yang cukup mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.
2. Nilai koefisien  $b_2$  (variabel  $X_2$ ) sebesar 0,449. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani KPH Kediri. Hal ini berarti bahwa jika komitmen organisasi ( $X_2$ ) meningkat maka diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,449. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, keterlibatan karyawan di dalam perusahaan, sedikitnya pilihan kerja, resiko pekerjaan, kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, serta kebanggaan karyawan karena menjadi bagian dari perusahaan merupakan indikator dari variabel komitmen organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.



#### 4.3.4 Koefisien Determinasi

Persentase pengaruh seluruh variabel bebas (gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri) ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi yang diberi simbol *R Square*. Koefisien determinasi (*R Square*) ini menunjukkan besarnya pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan dinyatakan dalam bentuk persen (%).

**Tabel 4.10 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 <sup>a</sup>	.238	.201	2.45006

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

(Sumber: Data primer diolah, 2018)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, diketahui nilai *R Square* 0,201. Nilai ini menunjukkan besarnya sumbangan yang diberikan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu 20,1%. Sementara itu, kontribusi lain (79,9%) diberikan oleh variabel atau faktor lain yang tidak diteliti/ tidak diungkap dalam penelitian ini. Faktor-faktor yang tidak diungkap itu menurut Trang, *et al.* (2013) meliputi keahlian kerja, lingkungan kerja, kepercayaan diri, penyesuaian diri. Sedangkan, menurut Mangkunegara (2009, h. 67-68), meliputi kemampuan dan motivasi kerja.

#### 4.3.5 Pengujian hipotesis

##### 1. Hipotesis Pertama

Diduga gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum

Perhutani KPH Kediri (Y). Untuk menguji hipotesis tersebut, maka dilakukan uji  $F$  atau uji Anova dengan melihat nilai probabilitasnya ( $p$  value) untuk mengujinya secara statistik.

Berdasarkan hasil uji  $F$  (uji Anova), diketahui nilai  $F$  sebesar 6,419 (probabilitas  $0,038 < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

## 2. Hipotesis Kedua

Diduga variabel bebas gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Untuk menguji hipotesis tersebut, maka dilakukan uji  $t$  dengan melihat nilai probabilitasnya ( $p$  value) untuk mengujinya secara statistik.

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 4.9 di atas, diketahui variabel bebas gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t$  sebesar 0,458 (probabilitas  $0,041 < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

## 3. Hipotesis Ketiga

Diduga variabel bebas komitmen organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Untuk

menguji hipotesis tersebut, maka dilakukan uji  $t$  dengan melihat nilai probabilitasnya ( $p$  value) untuk mengujinya secara statistik.

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 4.9 di atas, diketahui variabel bebas komitmen organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t$  sebesar 2,865 (probabilitas  $0,024 < 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

#### 4.4 Pembahasan

Hasil uji  $F$  (uji Anova) menunjukkan nilai probabilitas  $0,038 < 0,05$ , sehingga  $H_a$  diterima. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

##### 4.4.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja yang selalu dipengaruhi oleh karakteristik faktor yang ada di sekitarnya.

Sebagaimana hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi ialah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam hubungannya dengan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Metwally dan El-Bishbishy (2014, h. 32) bahwa pemimpin yang baik adalah sosok pemimpin yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kemampuan dari para bawahannya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh gaya kepemimpinan yang efektif, di mana dengan kepemimpinannya tersebut maka ia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja para bawahan agar berpartisipasi mencapai tujuan bersama. Mengerti dan memahami hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri bawahan merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri berdasarkan koefisien regresi variabel bebas gaya kepemimpinan sebesar 0,072, yang berarti ketika kualitas gaya kepemimpinan meningkat maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,072. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian

yang dilakukan Chandra dan Priyono (2016, h. 131) yang menunjukkan “gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Paracha, *et al.* (2012, h. 54) yang menunjukkan “gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Realita yang ditemukan di Perum Perhutani KPH Kediri adalah bahwa pemimpin mampu menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Hubungan antara pemimpin – karyawan terjalin harmonis dan berlandung dua arah, sehingga karyawan pun menunjukkan sikap yang patuh dan hormat kepada pemimpin. Berkaitan dengan struktur tugas, pemimpin Perum Perhutani KPH Kediri telah mampu membuat pola tugas yang terstruktur kepada karyawan, di mana pemimpin memberi tugas dan tanggung jawab kerja kepada karyawan sesuai dengan bidang keahlian karyawan. Selain itu, karyawan pun menganggap bahwa pemimpin mereka sebagai teladan dan harus dijaga kewibawaan dan kedudukannya. Apabila salah satu dari indikator dari gaya kepemimpinan tersebut tidak terlaksana dengan baik, maka kinerja karyawan juga tidak akan dapat meningkat secara signifikan, bahkan tidak jarang justru mengalami penurunan.

#### **4.4.2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang dapat mendukung kinerja karyawan adalah komitmen karyawan itu sendiri terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen organisasi menunjukkan kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi dan keinginan dari

karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Hakim (2015, h. 35) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan turut terlibat dalam upaya untuk memperjuangkan visi, misi, serta tujuan dari organisasinya sehingga setiap organisasi dapat berharap untuk mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri berdasarkan koefisien regresi variabel bebas komitmen organisasi sebesar 0,499, yang berarti ketika kualitas komitmen organisasi meningkat maka akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,499. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Memari, *et al.* (2013, h. 164) yang menunjukkan “hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan”. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Madhuri, *et al.* (2014, h. 215) yang menunjukkan bahwa “adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan”.

Realita atau kenyataan yang ditemukan di Perum Perhutani KPH Kediri adalah bahwa karyawan memiliki perasaan telah menjadi bagian dari keluarga besar organisasi karena telah bekerja cukup lama di sana dengan segala persoalan yang dialami guna memajukan organisasi. Karyawan juga berusaha untuk selalu bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan melibatkan diri dalam upaya



mengatasi setiap persoalan yang dialami oleh perusahaan. Karyawan juga merasa telah berhutang budi dan berterima kasih kepada perusahaan karena perusahaan telah memberikannya kesempatan untuk bekerja di sana. Terlepas dari resiko pekerjaan yang mungkin cukup besar, namun karyawan menyatakan ingin tetap tinggal dan bekerja di Perum Perhutani KPH Kediri. Secara umum, karyawan memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap Perum Perhutani KPH Kediri, serta karyawan juga merasa senang dan bangga bahwa selama ini mereka dapat menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Apabila salah satu dari indikator komitmen karyawan tersebut tidak terlaksana dengan baik, maka kinerja karyawan juga tidak akan mengalami peningkatan secara signifikan, bahkan tidak jarang justru mengalami penurunan.

#### **4.5 Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang diuraikan di atas, maka terdapat beberapa implikasi hasil penelitian ini yang berkaitan atau berhubungan dengan kinerja karyawan, yaitu:

1. Kondisi aktual gaya kepemimpinan Perum Perhutani KPH Kediri sudah baik, karena pemimpin mampu menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Pemimpin mampu membuat pola tugas yang terstruktur kepada karyawan, di mana pemimpin memberi tugas dan tanggung jawab kerja kepada karyawan sesuai dengan bidang keahlian karyawan. Selain itu, karyawan juga menganggap pemimpin mereka sebagai teladan dan harus dijaga kewibawaan dan kedudukannya. Namun, hubungan antara

pemimpin–karyawan (komunikasi antara pemimpin–karyawan) masih perlu ditingkatkan lagi, karena mayoritas karyawan menganggap bahwa komunikasi di antara mereka pada dasarnya telah terjalin cukup harmonis, tetapi kadang pemimpin kurang terbuka dalam memberi informasi tentang tugas atau hal-hal tertentu kepada karyawan. Oleh karena itu, maka atasan/pemimpin harus berusaha untuk terbuka dalam menjalin komunikasi dengan seluruh karyawan.

2. Kondisi aktual komitmen organisasi karyawan Perum Perhutani KPH Kediri sudah baik, sehingga karyawan merasa telah menjadi bagian dari keluarga besar organisasi, mengingat mereka telah bekerja cukup lama di sana dengan segala persoalan yang dialami guna memajukan organisasi. Karyawan juga berusaha untuk selalu bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan melibatkan diri dalam upaya mengatasi setiap persoalan yang dialami oleh perusahaan. Karyawan juga merasa telah berhutang budi dan berterima kasih kepada perusahaan karena perusahaan telah memberikannya kesempatan untuk bekerja di sana. Terlepas dari resiko pekerjaan yang mungkin cukup besar, namun karyawan menyatakan ingin tetap tinggal dan bekerja di Perum Perhutani KPH Kediri. Secara umum, karyawan memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap Perum Perhutani KPH Kediri, serta karyawan juga merasa senang dan bangga bahwa selama ini mereka dapat menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Namun, karyawan merasa kurang dilibatkan sepenuhnya dalam mengatasi persoalan perusahaan, sebab pada persoalan tertentu ruang geraknya untuk beraktivitas dibatasi oleh perusahaan.

3. Kondisi aktual kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di Perum Perhutani KPH Kediri sudah baik, namun tetap harus diperhatikan dan ditingkatkan lagi demi tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dikemukakan kesimpulan-kesimpulan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang terjadi, maka secara otomatis kinerja karyawan juga meningkat.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan baik, maka kinerja karyawan meningkat juga.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri. Jadi, jika komitmen karyawan terhadap organisasi baik, maka kinerja karyawan juga meningkat.

#### 5.2 Saran

1. Bagi karyawan Perum Perhutani KPH Kediri

Harus tetap bersemangat saat bekerja, meskipun pada saat-saat tertentu sangat mungkin beban kerja yang diberikan oleh pemimpin dirasa terlalu berat. Semangatnya saat bekerja tersebut akan menjaga loyalitasnya pada perusahaan, sehingga kinerjanya semakin membaik. Hal tersebut tentunya

akan menjadi titik perhatian bagi pemimpin, sehingga pemimpin akan dengan senang hati membantu seluruh karyawan untuk mengembangkan karirnya.

## 2. Bagi Kepala Perum Perhutani KPH Kediri

- a. Harus menyupayakan sebaik mungkin untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan, dengan cara meminta pendapat para karyawan sebelum keputusan ditetapkan.
- b. Harus menunjukkan sikap yang ramah dan bersahabat kepada karyawan. Kedisiplinan yang ia terapkan ketika bekerja tidak boleh membuatnya bersikap sewenang-wenang kepada karyawan.
- c. Harus memberi motivasi kepada karyawan yang berkinerja baik agar diberi tanda penghargaan, seperti promosi jabatan, atau bisa juga dengan memberikan diklat sehingga para karyawan lebih giat dalam bekerja.

## 3. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan rujukan atau sumber kajian teori bagi peneliti selanjutnya yang hendak meneliti konsep judul yang sama dengan penelitian ini.
- b. Diharapkan menambahkan variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja karyawan, seperti keahlian kerja, lingkungan kerja, kepercayaan diri, penyesuaian diri, kemampuan dan motivasi kerja.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Kuesioner gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil pengembangan sendiri yang berlandaskan pada teori yang ada, dan pernyataan yang ada dalam kuesioner merupakan pernyataan tertutup, sehingga bisa jadi pernyataan dalam kuesioner tersebut ini belum seluruhnya dapat mewakili apa yang dialami oleh sampel atau responden.





**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PERUM PERHUTANI KPH KEDIRI**

**Disusun oleh:  
CHANDRA ARIF PUTRA RAMADHAN  
NIM: 115020205111003**

**SKRIPSI  
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG  
2018**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Lingkungan Psikologis Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank BJB Cabang Majalengka. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(1): 1-8.
- Ahmad, N., N. Iqbal, K. Javed & N. Hamad. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1): 84-92.
- Aprillia, V. D. S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plasindo di Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1): 1-12.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chandra, T. & Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance (Studies in the School of SMPN 10 Surabaya). *International Education Studies*; 9(1): 131-140.
- Dewi, I. S. (2015). *Pengaruh Kepuasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Indonesian Knitting Factory)*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Farantoro, W. A. & Nasution. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Balai Pengujian Bidang Konstruksi dan Bangunan Dinas PU Provinsi Bengkulu). *The Manager Review (Jurnal Ilmiah Manajemen)*, 15(15): 765-775.
- Fathonah, S. & I. Utami. (2011). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Keyakinan Diri (Self Efficacy) Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal STIE AUB Surakarta*, 1(1): 1-20.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(5): 33-41.

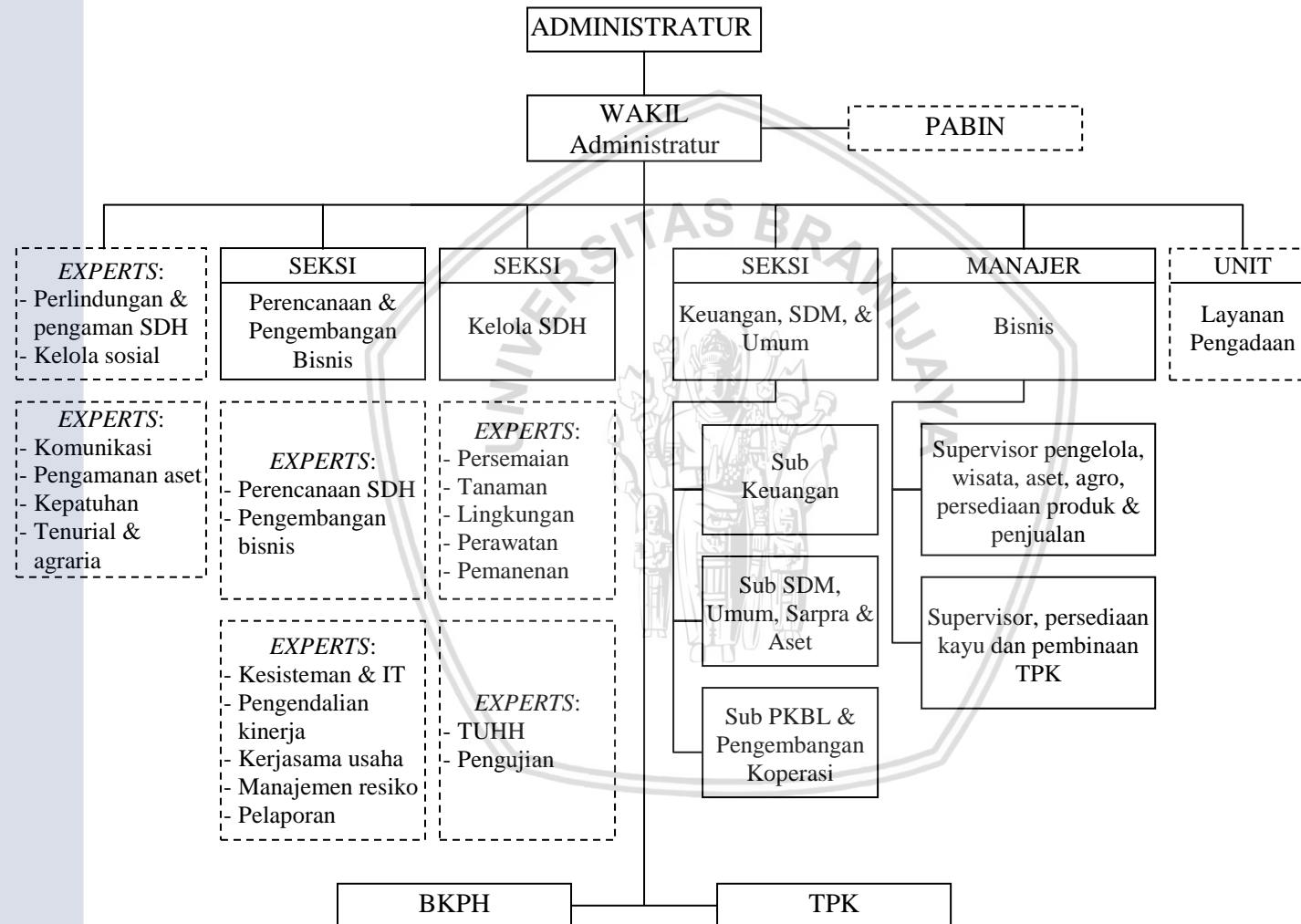
- Handaru, A. W., T. Utomo & I K. R. Sudiarditha. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 4(1): 116-135.
- Hasanah, D. S. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se-Kecamatan Babakancikao Kab. Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2): 85-96.
- Iqbal, A., F. Latif, M. Ijaz & H. Mushtaq. (2015). Factors Affecting the Employee's Performance: A Case Study of Banking Sector in Pakistan. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(8): 309-318.
- Javaid, M. F. & M. U. Mirza. (2013). Leadership Style Enhances the Employee Organizational Commitment: A Case Study of Educational Institutions in Lahore. *International Journals and Conference of Management, Statistics and Social Sciences*, 1(1): 1-26.
- Jusuf, A. H., Mahfudnurnajamuddin, S. Mallongi & B. Latief. (2016). The Effect of Career Development, Leadership Style and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(3): 7-17.
- Khan, M. R., Ziauddin, F. A. Jam, & M. I. Ramay. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.
- Madhuri, K., P. Srivastava, & P. Srivastava. (2014). The Effect of Organizational Commitment, and Job Satisfaction, on Employee's Job Performance. *International Journal of Technical Research and Applications*, 2(4): 215-217.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiana. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2(1): 1802-1816.
- Masydzulhak, H. Ali, CMA & L. D. Anggraeni. (2016). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center. *Journal of Research in Business and Management*, 4(10): 1-10.

- Memari, N., O. Mahdieh & A. B. Marnani. (2013). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance (A study of Meli Bank). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, 5(5): 164-171.
- Metwally, A. H. & N. El-Bishbishy. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3): 32-42.
- Mujiatun, S. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 11(1): 77-86.
- Negara, N. M. C. M. A. (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jember Tahun 2014. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1): 1-11.
- Nguyen, T. N., K. N. Mai & P. V. Nguyen. (2014). Factors Affecting Employees' Organizational Commitment: A Study of Banking Staff in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1): 7-11.
- Paracha, M. U., A. Qamar, A. Mirza, I. Ul-Hassan, & H. Waqas. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction (Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4): 54-64.
- Priambodo, E. K. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Lamongan). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1): 1-6.
- Priyatno, D. (2010). *Teknik Mudah & Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Raja, A. S. & P. Palanichamy. (2011). Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment. *The Journal of Commerce*, 3(4): 15-23.
- Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. & Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada (Divisi Buku Perguruan Tinggi).

- Sarwar, A., M. Mumtaz, Z. Batool & S. Ikram. (2015). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research (IRMBR)*, 4(3): 834-844.
- Sugiyono. (2011). *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan ke-19. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke-15. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Cetakan ke-2. Jakarta: Raja Grafindo Persada (Divisi Buku Perguruan Tinggi).
- Susilo, E. (2016). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 5(1): 5-10.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction & Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5): 566-572.
- Trang, I., Armanu, A. Sudiro & Noermijati. (2013). Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(2): 12-25.
- Tumbol, C. L., B. Tewal & J. L. Sepang. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada KPP Pratama Manado. *Jurnal EMBA*, 2(1): 38-47.
- Yamin, S. & H. Kurniawan. (2014). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yugusna, I., A. Fathoni & A. T. Haryono. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan (Studi Empiris pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang). *Journal of Management*, 2(2): 1-23.
- Zehir, C., Y. Sehitoglu, & E. Erdogan. (2012). The Effect of Leadership and Supervisory Commitment to Organizational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 58(8): 207-216.



## Lampiran 1: Struktur Organisasi Perum Perhutani KPH Kediri



(Sumber: Dokumen Perum Perhutani KPH Kediri, 2018)



## Lampiran 2: Pengantar Kuesioner

Malang, 3 Januari 2018

Kepada:  
Yth. Bapak/Ibu Karyawan  
Perum Perhutani KPH Kediri  
di  
Tempat

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini perkenankanlah saya mohon pengorbanan waktu Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian terlampir. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Kediri.

Kuesioner penelitian ini bukan merupakan tes dan tidak ada hubungannya dengan penilaian terhadap diri Bapak/ Ibu. Kuesioner ini semata-mata untuk keperluan penelitian dalam rangka penulisan Skripsi saya. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan Bapak/ Ibu dapat memberikan jawaban dengan sepenuh hati seperti apa yang Bapak/ Ibu ketahui, rasakan dan alami.

Sebelum mengisi kuesioner, silahkan Bapak/ Ibu mengisi petunjuk yang tersedia. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini kelak akan bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi perkembangan Perum Perhutani KPH Kediri. Kerahasiaan identitas dan jawaban Bapak/ Ibu saya jamin sepenuhnya. Saya sangat berharap agar Bapak/ Ibu menjawab semua pernyataan yang ada. Jawaban Bapak/ Ibu tidak perlu dicocokkan dengan jawaban rekan, karena tidak ada jawaban yang dianggap benar maupun salah.

Bantuan Bapak/ Ibu sangat besar artinya bagi saya, khususnya bagi penelitian ini. Untuk itu, saya mengucapkan terima kasih banyak atas jasa baik Bapak/ Ibu, semoga Allah SWT membalas budi baik Bapak/ Ibu.

Peneliti,

**Chandra Arif Putra Ramadhan**  
NIM. 115020205111003

**Lampiran 3: Persetujuan Menjadi Responden (*Informed Consent*)**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama (Alias) : \_\_\_\_\_  
Jenis Kelamin : \_\_\_\_\_  
Usia : \_\_\_\_\_  
Pendidikan : \_\_\_\_\_  
Alamat : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Lama bekerja di Perum Perhutani KPH Kediri: \_\_\_\_\_ (hari/ bulan/ tahun)

menyatakan bersedia untuk berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Kediri”.

Tanda tangan saya di bawah ini menunjukkan bahwa saya memperoleh penjelasan dan informasi yang cukup dari peneliti mengenai penelitian tersebut, sehingga saya memutuskan untuk ikut berpartisipasi dalam penelitian tersebut tanpa adanya unsur paksaan dari pihak lain.

Malang, 3 Januari 2018

Yang membuat pernyataan,

\_\_\_\_\_

## Lampiran 4: Kuesioner

### Identitas Responden & Petunjuk Pengisian Kuesioner

#### Identitas

Nama : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin\* : ☐ Laki-laki  
☐ Perempuan

Usia : \_\_\_\_\_ tahun

Pendidikan\* : ☐ SD/ sederajat ☐ S-1  
☐ SMP/ sederajat ☐ S-2  
☐ SMA/ sederajat ☐ S-3  
☐ Diploma

Lama bekerja di Perum Perhutani KPH Kediri: \_\_\_\_\_ (hari/ bulan/ tahun)

#### Petunjuk pengisian:

- Pilihlah satu jawaban yang sesuai menurut Anda untuk setiap pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda *check* (✓) pada kolom jawaban yang tersedia, dengan ketentuan jawaban, sebagai berikut:
  - SS**, jika Bapak/ Ibu **Sangat Setuju** dengan pernyataan yang ada
  - S**, jika Bapak/ Ibu **Setuju** dengan pernyataan yang ada
  - R**, jika Bapak/ Ibu **Ragu-ragu** dengan pernyataan yang ada
  - TS**, jika Bapak/ Ibu **Tidak Setuju** dengan pernyataan yang ada
  - STS**, jika Bapak/ Ibu **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan yang ada
- Apabila Bapak/ Ibu salah dalam memberikan menjawab dan ingin mengganti jawaban tersebut, maka coretlah jawaban semula dengan memberi tanda sama dengan (=), kemudian berilah tanda *check* (✓) pada jawaban baru yang Bapak/ Ibu pilih.

\* Centang salah satu (yang sesuai)

### Bagian Pertama: Gaya Kepemimpinan

Bagaimana pandangan Bapak/ Ibu terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini?

No	Butir Pernyataan	Jawaban*				
		SS	S	R	TS	STS
A. Hubungan pemimpin–karyawan						
1.	Komunikasi antara pemimpin – karyawan terjalin harmonis dan berlangsung dua arah					
2.	Kepribadian, watak, dan kecapakan pemimpin menjadi teladan bagi seluruh karyawan					
B. Struktur tugas						
3.	Pemimpin memberi tugas kepada karyawan secara komprehensif					
4.	Pemimpin memberikan tugas kepada karyawan sesuai dengan bidang keahlian karyawan					
C. Kewibawaan dan kedudukan pemimpin						
5.	Pemimpin mampu mempengaruhi karyawan untuk bekerja sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan					
6.	Karyawan melaksanakan dengan sepenuh hati tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pemimpin kepadanya					

\* Centang salah satu jawaban yang diinginkan

### Bagian Kedua: Komitmen Organisasi (Perusahaan)

Bagaimana pandangan Bapak/ Ibu terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini?

No	Butir Pernyataan	Jawaban*				
		SS	S	R	TS	STS
A. Keterikatan emosional						
7.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan, karena telah lama bekerja di sana					
8.	Saya merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan					
B. Keterlibatan dalam organisasi (perusahaan)						
9.	Saya bekerja keras demi mewujudkan tujuan perusahaan					
10.	Saya melibatkan diri dalam upaya mengatasi setiap persoalan perusahaan					
C. Sedikitnya pilihan						
11.	Saya berhutang budi kepada perusahaan setelah diberi kesempatan kerja, mengingat kompetitifnya untuk bisa bekerja di sini					
12.	Saya berterima kasih kepada perusahaan setelah diberi kesempatan kerja					
D. Resiko pekerjaan						
13.	Saya setia terhadap perusahaan, meski saya sadar akan tekanan yang tinggi dalam pekerjaan					
14.	Saya setia terhadap perusahaan, meskipun resiko terhadap kecelakaan kerja sangat fatal					
E. Kesetiaan						
15.	Saya selalu loyal terhadap perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan					
16.	Saya akan tinggal dan bekerja di perusahaan hingga masa tugas saya berakhir					
F. Kebanggaan						
17.	Saya sangat senang menjadi karyawan di sini (Perum Perhutani KPH Kediri)					
18.	Saya bangga bisa menjadi bagian penting dari kelangsungan hidup perusahaan					

\* Centang salah satu jawaban yang diinginkan

### Bagian Ketiga: Kinerja Karyawan

Bagaimana pandangan Bapak/ Ibu terhadap pernyataan-pernyataan berikut ini?

No	Butir Pernyataan	Jawaban*				
		SS	S	R	TS	STS
A. Kualitas kerja						
19.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu					
20.	Saya selalu mencermati tugas-tugas yang diberikan oleh atasan dan berusaha untuk menyelesaikannya secara rapi					
B. Kuantitas kerja						
21.	Volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang telah ditentukan					
22.	Volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan					
C. Tanggung jawab						
23.	Saya menerima dengan senang hati untuk setiap tugas yang diberikan oleh atasan					
24.	Saya mampu mempertanggung jawabkan setiap tugas yang telah saya kerjakan					
D. Sikap						
25.	Saya selalu menghormati dan menghargai keberadaan karyawan lain yang ada di Perum Perhutani KPH Kediri sebagai rekan kerja saya					
26.	Saya selalu menganggap atasan saya sebagai sosok teladan yang harus saya hormati dan hargai					

\* Centang salah satu jawaban yang diinginkan



**Lampiran 5: Identitas Responden**

No.	Kode Responden	Laki-laki (L)/ Perempuan (P)	Usia (tahun)	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja (tahun)
1.	R-01	L	40	SMA	16
2.	R-02	L	44	S-1	22
3.	R-03	L	38	S-1	11
4.	R-04	L	44	S-1	17
5.	R-05	P	38	SMA	16
6.	R-06	L	45	SMA	3
7.	R-07	L	45	S-1	12
8.	R-08	P	43	S-1	17
9.	R-09	P	51	SMA	26
10.	R-10	L	44	SMA	19
11.	R-11	P	46	SMA	6
12.	R-12	L	39	SMA	20
13.	R-13	L	39	SMA	18
14.	R-14	L	39	SMA	15
15.	R-15	L	45	SMA	23
16.	R-16	L	54	SMA	34
17.	R-17	P	45	SMA	10
18.	R-18	L	43	SMA	17
19.	R-19	L	36	SMA	15
20.	R-20	P	38	D-3	15
21.	R-21	L	35	SMA	17
22.	R-22	L	52	SMA	17
23.	R-23	L	38	SMA	18
24.	R-24	P	52	SMA	27
25.	R-25	L	50	SMA	25
26.	R-26	L	42	SMA	16
27.	R-27	L	40	SMA	19
28.	R-28	L	43	SMA	12
29.	R-29	L	41	SMA	19
30.	R-30	L	40	SMA	7
31.	R-31	L	40	SMA	12
32.	R-32	L	50	SMA	4
33.	R-33	L	46	SMA	20
34.	R-34	L	40	SMA	16
35.	R-35	L	43	SMA	2
36.	R-36	L	43	SMA	6
37.	R-37	L	40	S-1	17
38.	R-38	L	43	S-1	2
39.	R-39	P	37	S-1	13
40.	R-40	P	49	SMA	28
41.	R-41	P	40	S-1	16
42.	R-42	L	45	S-1	17
43.	R-43	P	47	SMA	26
44.	R-44	L	40	SMA	16

# Lampiran 6: Data Hasil Kuesioner

Kode	X <sub>1</sub>							X <sub>2</sub>																			
	1	2	3	4	5	6	ΣX <sub>1</sub>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	ΣX <sub>2</sub>	
R-01	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
R-02	5	4	4	4	5	5	27	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	50
R-03	5	5	4	4	5	5	28	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	53
R-04	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	56
R-05	4	4	3	4	4	5	24	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	54
R-06	5	4	4	4	4	4	25	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	51
R-07	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	5	2	2	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	49	
R-08	5	5	4	4	5	5	28	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59	
R-09	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-10	4	5	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49	
R-11	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-14	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-15	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-16	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-20	5	4	4	5	5	5	28	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	53	
R-21	5	4	4	4	4	5	26	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	49	
R-22	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	46	
R-23	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	53	
R-24	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	
R-25	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-26	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-27	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-28	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-29	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-30	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-31	2	5	4	4	5	5	25	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	2	3	4	45	
R-32	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50	
R-33	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	
R-34	4	5	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	52	
R-35	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	52	
R-36	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50	
R-37	4	4	3	3	4	4	22	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	50	
R-38	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	54	
R-39	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	
R-40	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	51	
R-41	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	52	
R-42	4	4	4	3	4	5	24	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	57	
R-43	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	
R-44	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	

X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Komitmen organisasi

Kode	Y								$\Sigma Y$
	1	2	3	4	5	6	7	8	
R-01	5	5	5	5	5	5	5	5	40
R-02	4	4	4	4	4	4	5	4	33
R-03	5	5	4	4	5	5	5	5	38
R-04	5	5	5	4	5	4	5	4	37
R-05	4	4	4	3	4	4	5	5	33
R-06	4	4	4	4	4	4	5	4	33
R-07	4	4	4	4	4	4	5	5	34
R-08	4	4	4	4	4	4	5	5	34
R-09	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-10	4	4	4	4	4	4	4	5	33
R-11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-20	4	5	4	4	5	5	5	4	36
R-21	4	4	4	4	3	4	4	4	31
R-22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-23	5	5	4	5	5	4	5	4	37
R-24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
R-25	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-26	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-27	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-28	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-29	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-30	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-31	5	4	4	4	4	5	5	5	36
R-32	3	4	3	3	4	4	4	4	29
R-33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
R-34	4	4	4	4	4	4	5	5	34
R-35	4	4	4	4	5	5	4	4	34
R-36	3	4	3	3	4	4	4	4	29
R-37	4	4	3	4	3	4	5	4	31
R-38	4	4	4	4	4	4	5	5	34
R-39	5	5	5	5	4	4	5	5	38
R-40	5	4	4	4	4	4	4	4	33
R-41	5	5	4	4	4	5	5	4	36
R-42	5	5	5	5	4	5	5	5	39
R-43	5	5	5	5	4	4	5	5	38
R-44	4	4	4	4	4	4	4	4	32

Y = Kinerja karyawan

## Lampiran 7: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### A. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

RELIABILITY

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	22.9000	2.322	.655	.813
X1.2	21.2000	4.400	.650	.735
X1.3	21.8000	3.067	.682	.696
X1.4	21.8000	3.067	.682	.696
X1.5	21.2000	4.400	.650	.735
X1.6	21.1000	4.322	.659	.702

### B. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)

RELIABILITY

/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 x2.11 x2.12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	43.6000	21.600	.896	.775
x2.2	43.7000	22.678	.834	.787
x2.3	43.1000	26.544	.699	.838
x2.4	44.9000	16.544	.751	.759
x2.5	44.3000	20.233	.668	.783
x2.6	43.5000	22.056	.661	.785
x2.7	43.8000	22.178	.786	.808
x2.8	44.0000	23.556	.643	.823
x2.9	43.5000	21.389	.821	.775
x2.10	44.8000	15.733	.735	.766
x2.11	43.6000	21.600	.896	.775
x2.12	43.0000	25.333	.652	.823

### C. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

#### RELIABILITY

/VARIABLES=y.1 y.2 y.3 y.4 y.5 y.6 y.7 y.8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

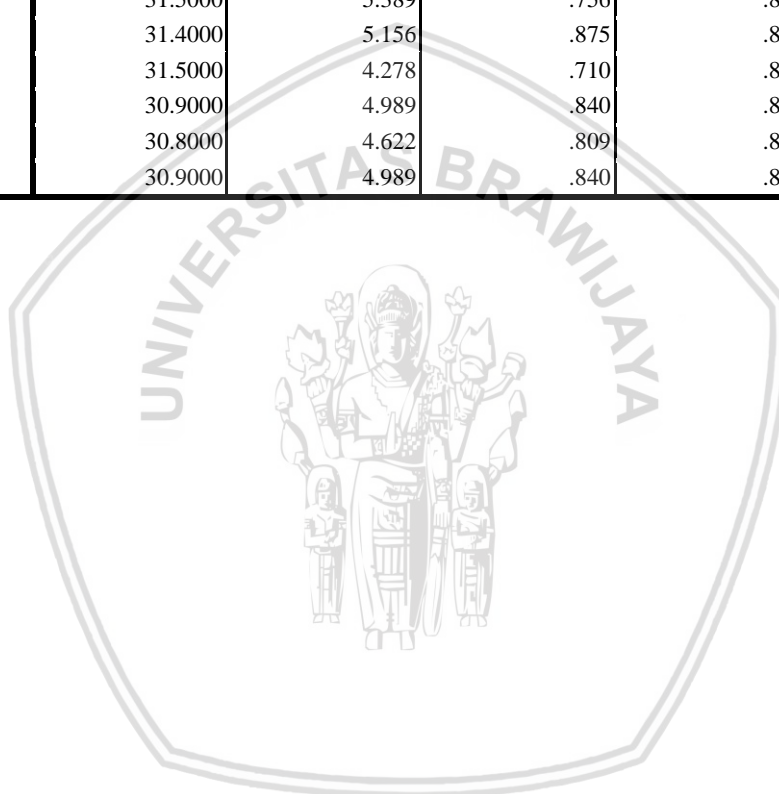
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y.1	30.8000	4.622	.809	.808
y.2	31.4000	5.156	.875	.845
y.3	31.5000	5.389	.756	.842
y.4	31.4000	5.156	.875	.845
y.5	31.5000	4.278	.710	.818
y.6	30.9000	4.989	.840	.847
y.7	30.8000	4.622	.809	.808
y.8	30.9000	4.989	.840	.847





## Lampiran 8: Hasil Analisis *Multiple Regressions*

REGRESSION  
 /MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT y  
 /METHOD=ENTER x1 x2  
 /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID).

### Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.488 <sup>a</sup>	.238	.201	2.45006	.238	6.419	2	41	.038	1.932

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.068	2	38.534	6.419	.038 <sup>a</sup>
	Residual	246.114	41	6.003		
	Total	323.182	43			

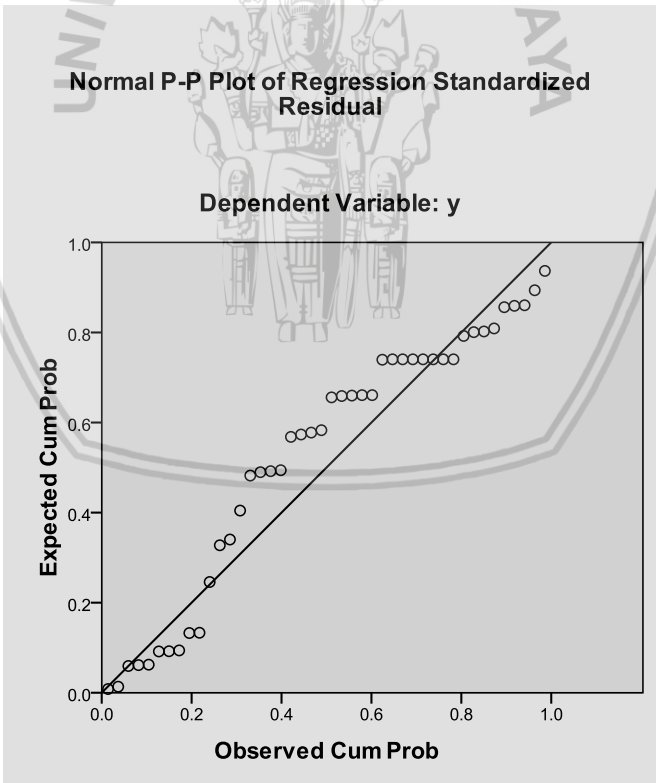
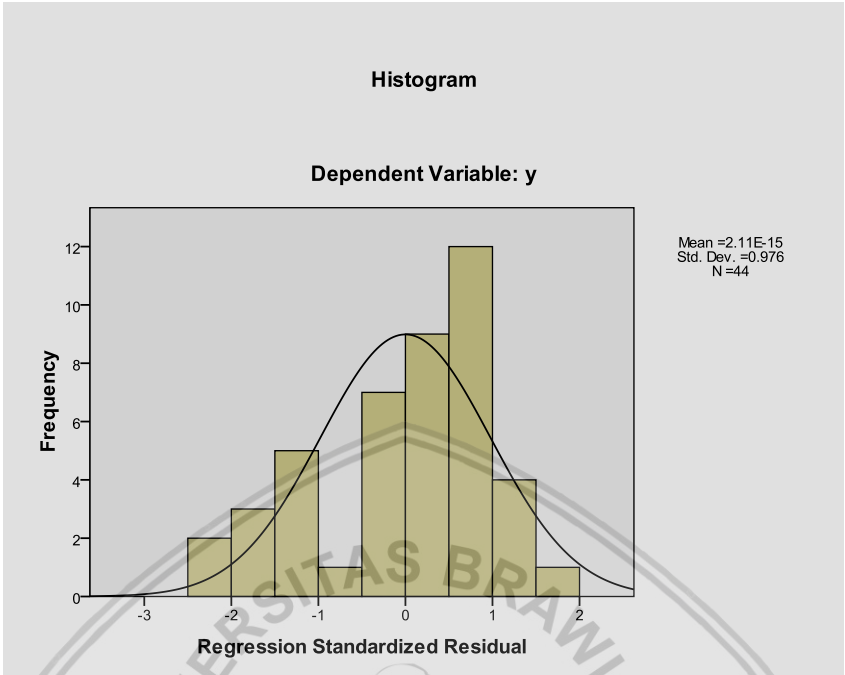
a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.423	4.985		3.495	.033		
	x1	.085	.186	.072	.458	.041	.756	1.322
	x2	.288	.101	.449	2.865	.024	.756	1.322

a. Dependent Variable: y



**Lampiran 9: Tabel Nilai-nilai  $r$  ( $r_{\text{tabel}}$ )**

N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi	
	5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	38	0,320	0,413
4	0,950	0,990	39	0,316	0,408
5	0,878	0,959	40	0,312	0,403
6	0,811	0,917	41	0,308	0,398
7	0,754	0,874	42	0,304	0,393
8	0,707	0,734	43	0,301	0,389
9	0,660	0,798	44	0,297	0,384
10	0,632	0,765	45	0,295	0,380
11	0,602	0,735	46	0,291	0,376
12	0,576	0,708	47	0,288	0,372
13	0,553	0,684	48	0,284	0,368
14	0,532	0,661	49	0,291	0,364
15	0,514	0,641	50	0,279	0,361
16	0,497	0,623	55	0,266	0,345
17	0,482	0,606	60	0,254	0,330
18	0,468	0,590	65	0,244	0,317
19	0,456	0,575	70	0,235	0,306
20	0,444	0,561	75	0,227	0,296
21	0,443	0,549	80	0,220	0,286
22	0,423	0,537	85	0,213	0,278
23	0,413	0,526	90	0,207	0,270
24	0,404	0,515	95	0,202	0,263
25	0,396	0,505	100	0,195	0,256
26	0,388	0,496	125	0,176	0,230
27	0,381	0,487	150	0,159	0,210
28	0,374	0,478	175	0,148	0,194
29	0,367	0,470	200	0,138	0,181
30	0,361	0,463	300	0,113	0,148
31	0,355	0,456	400	0,098	0,128
32	0,349	0,449	500	0,088	0,115
33	0,344	0,442	600	0,080	0,105
34	0,339	0,436	700	0,074	0,097
35	0,334	0,430	800	0,070	0,091
36	0,329	0,424	900	0,065	0,086
37	0,325	0,418	1000	0,062	0,081

(Sumber: Arikunto, 2002)

# Lampiran 10: Tabel Durbin-Watson

Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.610	1.400	-	-	-	-	-	-	-	-
7	0.700	1.356	0.467	1.896	-	-	-	-	-	-
8	0.763	1.332	0.559	1.777	0.368	2.287	-	-	-	-
9	0.724	1.320	0.629	1.699	0.455	2.128	0.296	2.588	-	-
10	0.879	1.320	0.697	1.641	0.525	2.016	0.376	1.414	0.243	2.822
11	0.927	1.324	0.658	1.604	0.595	1.928	0.444	2.283	0.316	2.645
12	0.971	1.331	0.812	1.579	0.658	1.864	0.512	2.177	0.379	2.506
13	1.010	1.340	0.861	1.562	0.715	1.816	0.574	1.094	0.445	2.390
14	1.045	1.350	0.905	1.551	0.767	1.779	0.632	2.030	0.505	2.296
15	1.077	1.361	0.946	1.543	0.814	1.750	0.685	1.977	0.562	2.220
16	1.106	1.371	0.982	1.539	0.857	1.728	0.734	1.935	0.615	2.157
17	1.133	1.381	1.015	1.536	0.897	1.710	0.779	1.900	0.664	2.104
18	1.158	1.391	1.046	1.535	0.933	1.696	0.820	1.872	0.710	2.060
19	1.180	1.401	1.074	1.536	0.967	1.685	0.859	1.848	0.752	2.023
20	1.201	1.411	1.100	1.537	0.998	1.676	0.894	1.828	0.792	1.991
21	1.221	1.420	1.125	1.538	1.026	1.669	0.927	1.812	0.829	1.964
22	1.239	1.429	1.147	1.541	1.053	1.664	0.958	1.797	0.863	1.940
23	1.257	1.437	1.168	1.543	1.078	1.660	0.986	1.785	0.895	1.920
24	1.273	1.446	1.188	1.546	1.101	1.656	1.013	1.775	0.925	1.902
25	1.288	1.454	1.206	1.550	1.123	1.654	1.038	1.767	0.953	1.886
26	1.302	1.461	1.224	1.553	1.143	1.652	1.062	1.759	0.979	1.873
27	1.316	1.469	1.240	1.556	1.162	1.651	1.084	1.753	1.004	1.861
28	1.328	1.476	1.255	1.560	1.181	1.650	1.104	1.747	1.028	1.850
29	1.341	1.483	1.270	1.563	1.198	1.650	1.124	1.743	1.050	1.841
30	1.352	1.489	1.284	1.567	1.214	1.650	1.143	1.739	1.071	1.833
31	1.363	1.496	1.297	1.570	1.229	1.650	1.160	1.735	1.090	1.825
32	1.373	1.502	1.309	1.574	1.244	1.650	1.177	1.732	1.109	1.819
33	1.383	1.508	1.321	1.577	1.258	1.651	1.193	1.730	1.127	1.813
34	1.993	1.514	1.333	1.580	1.271	1.652	1.208	1.728	1.144	1.808
35	1.402	1.519	1.343	1.584	1.283	1.653	1.222	1.726	1.160	1.803
36	1.411	1.525	1.354	1.587	1.295	1.654	1.236	1.724	1.175	1.799
37	1.419	1.530	1.364	1.590	1.307	1.655	1.249	1.723	1.190	1.795
38	1.427	1.535	1.373	1.594	1.318	1.656	1.261	1.722	1.204	1.792
39	1.435	1.540	1.382	1.597	1.328	1.658	1.273	1.722	1.218	1.789
40	1.442	1.544	1.391	1.600	1.338	1.659	1.285	1.721	1.230	1.786
45	1.475	1.566	1.430	1.615	1.383	1.666	1.336	1.720	1.287	1.776
50	1.503	1.585	1.462	1.628	1.421	1.674	1.378	1.721	1.335	1.771
55	1.528	1.601	1.490	1.641	1.452	1.681	1.414	1.724	1.374	1.768
60	1.549	1.616	1.514	1.652	1.480	1.689	1.444	1.727	1.408	1.767
65	1.567	1.629	1.536	1.662	1.503	1.696	1.471	1.731	1.438	1.767
70	1.583	1.641	1.554	1.672	1.525	1.703	1.494	1.735	1.464	1.768
75	1.598	1.652	1.571	1.680	1.543	1.709	1.515	1.739	1.487	1.770
80	1.611	1.662	1.586	1.688	1.560	1.715	1.534	1.743	1.507	1.772
85	1.624	1.671	1.600	1.696	1.575	1.721	1.550	1.747	1.525	1.774
90	1.635	1.679	1.612	1.703	1.589	1.726	1.566	1.751	1.542	1.776
95	1.645	1.687	1.623	1.709	1.602	1.732	1.579	1.755	1.557	1.778
100	1.654	1.694	1.634	1.715	1.613	1.736	1.592	1.758	1.571	1.780
101	1.656	1.696	1.636	1.716	1.615	1.737	1.595	1.759	1.574	1.781
102	1.658	1.697	1.638	1.717	1.617	1.738	1.597	1.760	1.576	1.781

**Durbin-Watson (DW),  $\alpha = 5\%$**

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
103	1.660	1.698	1.640	1.719	1.620	1.739	1.599	1.760	1.579	1.782
104	1.661	1.700	1.641	1.720	1.622	1.740	1.602	1.761	1.581	1.782
105	1.663	1.701	1.643	1.721	1.624	1.741	1.604	1.762	1.584	1.783
106	1.664	1.702	1.645	1.722	1.626	1.742	1.606	1.762	1.586	1.783
107	1.666	1.704	1.647	1.723	1.628	1.743	1.608	1.763	1.589	1.784
108	1.668	1.705	1.649	1.724	1.630	1.744	1.610	1.764	1.591	1.784
109	1.670	1.706	1.650	1.725	1.632	1.745	1.613	1.764	1.593	1.785
110	1.671	1.707	1.652	1.726	1.634	1.746	1.615	1.765	1.596	1.785
120	1.685	1.719	1.668	1.736	1.651	1.754	1.634	1.772	1.616	1.790
150	1.720	1.747	1.706	1.760	1.693	1.774	1.679	1.788	1.665	1.802
200	1.758	1.779	1.748	1.789	1.738	1.799	1.728	1.809	1.718	1.820

(Sumber: Sugiyono, 2012)

